

Tilburg University

De logistieke kameleon

Slegers-Leijsten, R.J.C.

Publication date:
2015

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Slegers-Leijsten, R. J. C. (2015). *De logistieke kameleon: Het leiderschap van de logistiek- & supply chain manager in zijn sociale context*. [, Tilburg University]. [s.n.].

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

DE LOGISTIEKE KAMELEON



Roland R.J.C. Slegers-Leijsten

2015

ISBN

Copyright © 2015 Simtrec BV

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt en/of verveelvoudigd door middel van druk, fotokopie, microfilm, opgeslagen in een data verwerkend systeem, uitgezonden in enige vorm, of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Voor informatie:

Simtrec BV, Management voor Transport en Logistiek

Vier Winden 1

5085NM Esbeek

www.simtrec.nl

DE LOGISTIEKE KAMELEON

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor

aan Tilburg University

op gezag van de rector magnificus,

prof. dr. E.H.L. Aarts,

in het openbaar te verdedigen ten overstaan van een

door het college voor promoties aangewezen commissie

in de aula van de Universiteit

op maandag 12 oktober 2015 om 10.15 uur

door

Roland Josephus Cristianus Slegers,

geboren op 19 mei 1967 te Aarle-Rixtel.

Promotiecommissie

Promotores : Prof. dr. A. de Ruijter

: Prof. dr. mr. L. Witvliet

Overige leden : Prof. dr. ir. G. M. van Dijk

: Prof. dr. J.A.J. Luijten

: Dr. P.V.A. Delnooz

: Prof. dr. J. B. Rijsman

VOORWOORD

Door mijn werk als logistiek (interim-)manager/consultant en als partner van LeiderschapsDNA heb ik een spanning ervaren tussen de doorgaans analytisch sterke en procesmatig georiënteerde Logistiek- & Supply Chain manager/leider en de diverse omgevingen (contexten en situaties). Een diversiteit aan belanghebbenden, zoals klanten, leveranciers, overheden, managementteams, leidinggevend en de (vaak vele) medewerkers, is hier debet aan.

De manager/leider die in de contexten van Logistiek & Supply Chain werkt, moet om kunnen gaan met deze contexten en situaties op straffe van mogelijk positieverlies. Hij moet de goede dingen goed kunnen doen. Hiervoor is het nodig meer inzicht te krijgen in leiderschapsgedragingen in de verschillende contexten van logistiek. Is er verschil te ontdekken in de mate van effectiviteit van een bepaalde Leiderschapsstijl of -rol in de verschillende logistieke contexten/situaties? En als flexibiliteit in leiderschapsgedrag nodig is, blijft de vraag of en hoe dat te realiseren of te bevorderen is. Deze vragen staan centraal in dit onderzoek. Op basis van de onderzoekresultaten kan de manager/leider in de Logistiek & Supply Chain ontdekken in wat voor tijdelijke context (situatie) hij of zij zich bevindt en welke Leiderschapsstijlen en -rollen als het effectiefst worden gezien in de branche (lees: sociale context). Dit wil overigens nog niet zeggen dat de manager/leider in staat is deze toe te passen. De eigen psychologica van de manager/leider kan dat namelijk in de weg staan.

Ik wil graag een aantal mensen, groepen en instanties bedanken voor hun bijdrage. Allereerst is dat Geert Nievelstein. Zijn vooronderzoek is van grote waarde geweest voor het tot stand komen van deze dissertatie. Daarnaast mijn collega Pieter Keeris, die mij onophoudelijk van kritische feedback en input voorzag. Vervolgens wil ik de manager/leiders en directeurs uit de Supply Chain & Logistiek bedanken die bereid waren om in hun vrije tijd input te leveren voor het onderzoek.

Uiteraard wil ik ook Arie de Ruijter, Leo Witvliet, Gerda van Dijk en Paul Delnooz bedanken. Zij voorzagen mij tijdens het onderzoek en schrijven van deze dissertatie

continue van scherpe feedback. Ik heb vele momenten mogen genieten van de inspiratie die ik daardoor op kon doen.

Als laatste wil ik mijn vrouw Esther bedanken. Zij geeft mij al jaren de ruimte om mijn passie te volgen en mijn dromen waar te maken. Daarnaast inspireert zij mij dagelijks door haar aanwezigheid in mijn leven en weet zij mij altijd op het juiste moment weer de juiste impuls te geven die ik nodig heb om met de voor mij juiste dingen door te gaan.

Roland Slegers-Leijsten

SUMMARY

Following my own experience and observations as an Interim Logistics Manager, I started this research. In my daily work in the Logistics & Supply Chain Industry, I have witnessed on numerous occasions how the Manager's/Leader's effectiveness and consequently the organisation's effectiveness are lessened by the lack of insight into his or her own behaviour on the part of the Manager/Leader as well as the limited ability to adjust the style (behaviour) to the circumstances.

Given the complexity and multiplicity of the Logistics & Supply Chain Industry, in which an increasing diversity of trends such as internationalisation and computerization gain foothold, and in which the Manager/Leader has to operate, the question arises what sort of behaviour is the most effective in which circumstances. This may lead to a necessary behavioural change that will not come about overnight due to routinely acting, established personal interests, institutional boundaries, regulations, et cetera.

This research is aimed at the answer to the question on the basis of which considerations certain leadership behaviour within the Logistics & Supply Chain Industry in certain circumstances is regarded as more or less effective. What kind of leadership roles, performances and contexts/situations do we encounter in the Logistics & Supply Chain Industry? What are their relations? And do the expectations deriving from them match the experiences of those involved in the Logistics & Supply Chain Industry? How do the leadership styles, which in the Logistics Supply Chain Industry are seen as effective, relate to used leadership styles in other branches?

Literature study shows that the Logistics & Supply Chain Industry has become much more complex, and that this complexity with its diversity in contexts, situations, interests and goals demands style flexibility in the area of leadership behaviour, at the same time knowing that the ability of style flexibility on the part of the Managers/Leaders in the Logistics & Supply Chain Industry is limited, due to the personal 'psycho logic' in which they find themselves trapped.

Choices in leadership behaviour directly affects the organisation's performance level. Based on the literature study's results a research model was shaped consisting of the following four constructs: the (structural) context, situations (incidental context), leadership and performance. The constructs were explored in depth in focus group sessions and checked in two surveys later on. The focus group sessions as well as the surveys were carried out with the willing cooperation of Managers/Leaders working in the Dutch Logistics & Supply Chain Industry. This industry is made up of four categories: Logistic Service Providers, Manufacturers/Retailers, Consultants and Other Logistic Professionals. The first two categories were used for the focus group sessions, all four categories were used in the surveys.

The outcomes of the literature studies as well as the focus group sessions made it possible to further outline the items defined into operationalisable and measurable constructs. The performance construct can be divided into on the one hand two individual performances, being effective and efficient, and organisation performance on the other hand. The context/situations construct is divided into stable and unstable (changing) situations, with three degrees of changing situations: improvement, recalibration and renewal. The construct of leadership is divided into leadership styles, leadership roles and leadership quadrants, all based on the Competing Values Framework (CVF) model (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Quinn et al., 1996; Cameron en Quin, 2011).

Based on the focus group sessions the following roles were indentified as 'ideal' in terms of having a positive influence on the performance in case of unstable (changing) situations:

- The innovator role for the situations 'recalibration' and 'renewal';
- The broker role for the situations 'recalibration' and 'renewal';
- The director role for the situations 'improvement', 'recalibration' and 'renewal'.

Based on the focus group sessions the following leadership roles were indentified as 'ideal' in terms of being seen as having a positive influence on the performance in case of stable situations:

- The producer role;
- The coordinator role;
- The innovator role;
- The laissez-faire strategy, which may also be effective in a stable situation.

After both surveys had been executed, the assumptions deriving from the focus group sessions were tested by means of stepwise regression analyses, leading to the following conclusions:

1) Unstable: Improvement:

- In this situation no leadership role from the CVF model was found to have a positive effect on performance;
- As it turns out, the mentor role can even have a negative effect on the organisation performance in this situation;
- The fact that no role whatsoever has a positive effect on the performance in this situation, does totally not meet the expectations prior;
- It is possible the laissez-faire strategy is the best leadership behaviour in this situation?

2) Unstable: Recalibration:

- As was expected, in this situation the broker role has a positive effect on the performance, being the effective performance;
- As was expected, in this situation the director role has a positive effect on the performance, being the organisation performance;
- Contrary to expectations, the innovator role did not surface as the role having a positive effect on the performance in this situation.

3) Unstable: Renewal:

- As was expected, in this situation the director role has a positive effect on the performance, being the effective performance;
- The producer role unexpectedly turns out to have a positive effect on the effective performance in this situation;
- Contrary to expectations, the innovator role did not surface as the role having a positive effect on the performance in this situation.

- Contrary to expectations, the broker role did not surface as the role having a positive effect on the performance in this situation.
- 4) Unstable situations: Total: For this group of situations no assumptions were made beforehand:
- In an unstable situation, the director role is the only role likely to have a positive effect on the performance, being the organisation performance.
- 5) Stable situation:
- As was expected, in this situation the producer role has a positive effect on the performance, being the effective performance;
 - As was expected, in this situation the coordinator role has a positive effect on the performance, being the efficient performance;
 - As was expected, in this situation the innovator role has a positive effect on the performance, being the effective performance;
 - Furthermore, the monitor role is considered having a negative effect on the efficient performance.
- 6) All situations: The analyses of both surveys also outlined which roles are considered 'ideal' in general within the context of the Logistics & Supply Chain Industry and regardless of the incidental contexts (situations):
- The producer role has a positive effect on the effective performance
 - The innovator role has a positive effect on the effective performance
 - The coordinator role has a positive effect on the efficient performance

The regression analyses executed have shown that in certain situations certain leadership behaviour have either a positive or a negative effect on the performance, being the effective performance (impact on individual level), the efficient performance (impact on individual level) or the organisation performance (impact on organizationale level). A number of leadership role combinations turned out to have a positive influence on the performance as predicted in that particular situation, while others did not. For two situations leadership roles emerged that are likely to have a negative effect on the performance. It is notable that while in certain situations transformational as well as transactional leadership is preferred, the transactional style

is more common in the Logistics & Supply Chain Industry. This differs from the general image deriving from the focus group sessions. As it turns out, only a few leadership roles are regarded 'ideal' in the Logistics & Supply Chain Industry. The industry leaves out the Human Relations quadrant with the facilitator and mentor role entirely in whatever situation. The Logistics & Supply Chain Industry appears to be predominantly externally focussed, in the area of flexibility as well as control. For the stable situation the largest variety of leadership roles was regarded 'ideal'. Finally, not one leadership role was considered 'ideal' in case of a limited changing situation. The laissez-faire strategy might apply here. The results mentioned will be explained further in the discussion, conclusions and recommendations sections.

Also a comparison was made with leadership behaviour in other industries. It is evident from this comparison that the Dutch Defence Industry has the most features in common with the Dutch Logistics & Supply Chain Industry. Both apply a combination of transactional and transformational leadership, with a preference for the transactional leadership. However there is a trend in the Dutch Defense that more and more transformational leadership behaviour is being applied. Here we find a difference between the Dutch Defense and the Dutch Logistics & Supply Chain Industry.

The focus group sessions brought out a significant difference between the leadership behaviour that is regarded 'ideal' on the one hand and the actual leadership behaviour on the other. This straightforwardly implies the need for behavioural change in Managers/Leaders in the Logistics & Supply Chain Industry. Knowing which leadership behaviour is seen as serving a certain context/situation best, is not the same as acting on it. A Manager's/Leader's motivations, context, basic convictions and personal traits as well as processes of interaction with others may very well influence this.

This research gives an insight into the fact that certain leadership behaviour within the Logistics & Supply Chain Industry is regarded as more or less effective and why.

The following leadership styles are regarded 'ideal' in the Logistics & Supply Chain Industry, in order of general applicability (for all situations): transactional, transformational and laissez faire.

The following leadership quadrants are considered 'ideal' in the Logistics & Supply Chain Industry, in order of general applicability (for all situations): Rational Goal, Open Systems and Internal Processes.

The following leadership roles are considered 'ideal' in the Logistics & Supply Chain Industry, in order of general applicability (for all situations): producer role, coordinator role, innovator role, director role and broker role.

We can identify three types of performances: effective performance (individual), efficient performance (individual) and organisation performance.

A general distinction was made between stable and unstable situations. Within the unstable situations three levels of change can be identified: improvement, recalibration and renewal.

With regard to their impact on performance, leaders/managers see clear relations between specific situations and leadership behaviour. As it turns out, leaders/managers see that style flexibility has its limits in terms of effectiveness in the Logistics & Supply Chain Industry. Also, the degree of impact of leadership behaviour on the execution varies. It turns out that the impact of the 'ideal' leadership increases as the degree of change increases. As the degree of change increases and along with it the complexity, the transactional style is regarded as the most effective. This can be explained by the fact that enhanced complexity feeds the need for regulation and structure in the Logistics & Supply Chain Industry. The industry must find a way to translate external dynamics of the market into internal structure in a calm environment in order to provide quality and flexibility at the lowest possible costs. It appears 'doing nothing' could certainly be an option to generate a positive effect on the performance in a stable situation or a situation with only limited change. It's important to stay vigilant, though, when using the laissez faire style. It may lead to routinely behaviour with lowered alertness. In significantly changing situations one turns out to prefer the

action oriented leadership roles. Apparently, 'doing nothing' is not regarded an option then. Another interesting outcome is the expected positive impact on the organisation coming from the innovator role in a stable situation. Finally, there is the equally important conclusion that contrary to what emerged from the focus group sessions, the transactional style is regarded as 'ideal' in a number of situations, especially changing situations. So applying the transformational style in a discussion seems to be a desire rather than actual behaviour seen as dominantly ideal, given the fact also that the Human Relations quadrant is not regarded by leaders/managers as a set of leadership roles that could have a positive impact on the performance in any situation whatsoever.

Personal reflection statement:

'Because of the need for style flexibility data were gathered and personal reflection was applied in the process regarding behavioural and organisation change. This is essential for providing the Logistics & Supply Chain Manager/Leader with the insight and tools for an actual personal or organisational behavioural change should the situation require this. A number of starting points might help the Manager/Leader in the Logistics & Supply Chain Industry and his or her organisation adapt to the ever changing market and increasingly complex collaborations and basic processes. These starting points have a cycle of reflection, interaction and intervention. It all starts with the Manager/Leader. He/She will have to find a way to become aware of his or her personal behaviour, the organisation's behaviour and the consequences of the two. He/She will also have to be the one initiating this process of realisation in the organisation, but only when he/she starts the process with himself/herself. Self-reflection can be difficult to apply in the beginning. He/She will have to ask for help and show willingness to be vulnerable. The Manager/Leader then gets constant feedback on his leadership behaviour from a variety of angles. The process of reflection, interaction and intervention has started and will repeat itself along the way, a process of sensemaking and sensegiving. This method can consequently spread to the rest of the organisation, making room for a new organisation culture. The 'ultimate' Logistic Manager/Leader frees himself/herself from existing shared truths

and is able to discover by himself/herself and with the help of others new realities and give new meaning to them.'

INHOUDSOPGAVE

De Logistieke Kameleon, voorblad	1
De Logistieke Kameleon, voorblad	3
Voorwoord	5
Summary	7
1. Inleiding	17
1.1 Waarom dit onderzoek?	24
1.2 Vraagstelling onderzoek	26
1.3 Praktische relevantie van dit onderzoek	27
2. Conceptueel raamwerk	29
2.1 Context	29
2.2 Leiderschap	39
2.2.1 Leiderschapsbenaderingen	41
2.2.1.1 Situationeel leiderschap	43
2.2.1.2 Competing Values Framework (CVF)	44
2.2.1.3 De Complexity Leadership Theory (CLT)	49
2.2.2 Leiderschap en context	50
2.3. Situaties	51
2.3.1 Verandersituaties	52
2.3.2 Stabiele situaties	54
2.4 Performance	55
2.4.1 Continuïteit van de performance	56
2.6. Samenvatting constructen	57
3. Methodologisch kader	59
4. Resultaten	73
4.1 Resultaten	73
4.1.1 Focusgroepsessies	73
4.1.1.1 Verwachte effecten na focusgroepsessies, instabiele situaties	81
4.1.1.2 Verwachte effecten na focusgroepsessies, incl. stabiele situaties	83
4.1.2 Surveys	85
4.1.2.1 Regressieanalyse surveys	88
4.1.2.2 Samenvatting surveys	92
4.1.2.2.1 Samenvatting leiderschapsstijlen	94
4.1.2.2.2 Samenvatting leiderschapkwadranten	94
4.1.2.2.3 Samenvatting leiderschaprollen	95
4.2 Leiderschapsstijlen in andere sectoren	97
5. Discussie, conclusies en aanbevelingen	101
5.1 Conclusies	101

5.1.1 Leiderschapsrollen in de Logistieke & Supply Chain-sector	102
5.1.2 Type performances in de Logistieke & Supply Chain-sector	104
5.1.3 Contexten/situaties in de Logistieke & Supply Chain-sector	104
5.1.4 Relaties tussen performance, leiderschap en situatie	104
5.2 Aanbevelingen	108
6. Persoonlijke reflectie	111
6.1 Reflectie op organisatieontwikkeling en gedragsverandering	111
6.2 Conclusies persoonlijke reflectie op de praktijk	124
Bronnen	133
Bijlage 1. Focusgroep en interviewvragen	145
Bijlage 2. Vragenlijst kwantitatief onderzoek	147
Bijlage 3. Regressieanalyse	153
Bijlage 4. Casus leiderschap	191

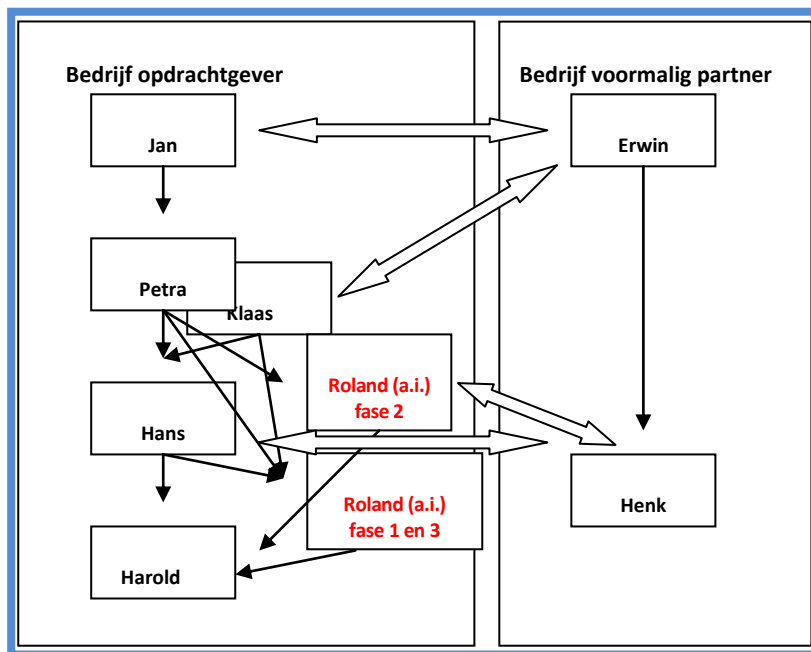
INLEIDING

Het idee voor dit onderzoek komt voort uit mijn eigen ervaringen en observaties als logistiek interim-manager. In het dagelijks werk in de sector Logistiek & Supply Chain valt te constateren dat in veel gevallen de effectiviteit van de manager/leider en daarmee van de organisatie wordt verminderd door zowel een gebrek aan inzicht in het eigen gedrag van de manager/leider als een beperkt vermogen om de stijl (het gedrag) aan te passen aan de omstandigheden. Dit kan het beste worden geïllustreerd met een voorbeeld uit de praktijk (Slegers 2009, p. 11):

In het verleden deed ik een opdracht als projectmanager bij een logistiek bedrijf. Een businessunit (BU) was, na de breuk met een partnerbedrijf, in zwaar weer terechtgekomen. Er moest onderzocht worden wat de oorzaken waren en vervolgens moesten oplossingen worden bedacht en geïmplementeerd, zodat de BU weer zelfstandig een gezond resultaat kon bereiken. De eerste actor (vanaf nu te noemen: Hans) was mijn directe opdrachtgever en directeur Operations. Hij was slechts betrokken geweest bij het laatste deel van het uiteengaan vanwege het feit dat hij niet langer dan acht maanden werkzaam was bij het bedrijf. Zijn leidinggevende en medeopdrachtgever (vanaf nu te noemen: Petra) was een directeur die voorheen tijdelijk een executive-functie had ingevuld en in deze rol plaats had moeten maken voor de derde actor, de nieuwe executive-directeur (vanaf nu te noemen: Jan), die nog maar enkele maanden voor de organisatie werkzaam was. Daarnaast was er nog de vertrekkend interim-directeur 'Klaas', die door Petra was opgevolgd. Dan was er ook nog Harold. Hij was een voormalig directeur die nu als senior projectmanager was aangesteld en die tijdens het vaststellen van de nieuwe Service Level Agreement (SLA) in de periode na het uiteengaan direct betrokken was geweest in de rol van adviseur. Verder was er de voormalige partner, een ander bedrijf. Daar speelde een manager (vanaf nu te noemen: Henk) een grote rol, zowel in de dagelijkse operatie als tijdens en na de periode van uiteengaan bij het komen tot een nieuwe samenwerkingsvorm. Zijn direct leidinggevende was de directeur van de voormalig partner (vanaf nu te noemen: Erwin), een doorgewinterde manager en onderhandelaar. Uiteraard had ik

nog mijn eigen projectgroep en later mijn eigen management. Als laatste was ik er natuurlijk zelf ook nog. Ik vond mezelf een ervaren manager met leiderschap kwaliteiten, kennis en kunde met betrekking tot project- en procesmanagement en met de nodige inhoudelijke specialistische kennis en straalde dit ook uit.

Op het toneel was de hiërarchie zichtbaar zoals bij elk bedrijf. In figuur 1 is het bijbehorende organogram te zien.



Figuur 1. Organogram

Achter de coulissen echter lagen de verhoudingen zo dat Petra zich gepasseerd voelde omdat Jan was binnengehaald voor de functie die zij tijdelijk en wellicht naar behoren had ingevuld. Klaas moest vanwege het afronden van de opdracht keuzes maken in wat hij wel en niet nog op ging pakken, dus er ontstond hier en daar een vacuüm.

Harold had frustraties omdat hij in het verleden was teruggezet in functie (hij was zelf directeur geweest) en dit terwijl hij jarenlang als ‘de specialist’ door het leven was gegaan. Jan kwam net kijken en had uiteindelijk druk gezet op de organisatie om iemand zoals ik in te huren om de situatie op te lossen. Dit leidde ook tot onderlinge spanningen en een gebrek aan vertrouwen. Hans werd voor de leeuwen geworpen, zodat de anderen in de schaduw konden blijven. Verder waren daar Henk en Erwin

van het voormalig partnerbedrijf. Erwin was een doorgewinterde en sluwe onderhandelaar. Hij had handig gebruikgemaakt van de vele verschillende wisselende 'afgevaardigden' aan de onderhandelingstafel tijdens het proces van uiteengaan. Bij Erwin zat veel frustratie over het verleden, waarin de andere partij nooit echt geïnteresseerd was geweest in samenwerking tussen beide bedrijven. Erwin wist iedereen, maar zeker ook zijn eigen manager Henk, onder druk te zetten en zich te laten gelden. Dan was ik daar natuurlijk zelf ook nog. Ik straalde van zelfvertrouwen, want zo wilde ik natuurlijk graag worden gezien in deze complexe omstandigheden. Natuurlijk was ik diep van binnen op bepaalde momenten verre van zeker van mezelf, maar dat wist ik prima verborgen te houden. Achteraf gezien ben ik mezelf onvoldoende bewust geweest van wat mijn zelfverzekerde houding (buitenzijde) als procesbegeleider en specialist voor impact had op alle actoren om mij heen.

Direct na aanvang bleek dat er eerder sprake was van een proces dan van een project, omdat de probleemstelling nog niet helder was en er diverse belanghebbenden waren die nog verre van gezamenlijke doelstellingen hadden. Op zich verliep het proces in fase 1 (zie figuur 2, sociogram casus 1) prima en juist de combinatie van beide 'rollen' maakte dat in snel tempo de juiste informatie boven tafel kwam om de probleemstelling helder te krijgen. De informatie die boven tafel kwam, riep direct ook een aantal grote vraagtekens op bij het inhoudelijke werk van Harold en bij de keuzes die Petra en Klaas in het verleden tijdens het uiteengaan hadden gemaakt.

Hierdoor ontstonden de eerste spanningen, waarbij Hans en Harold de zwartepiet kregen toegespeeld en verder onder druk werden gezet.

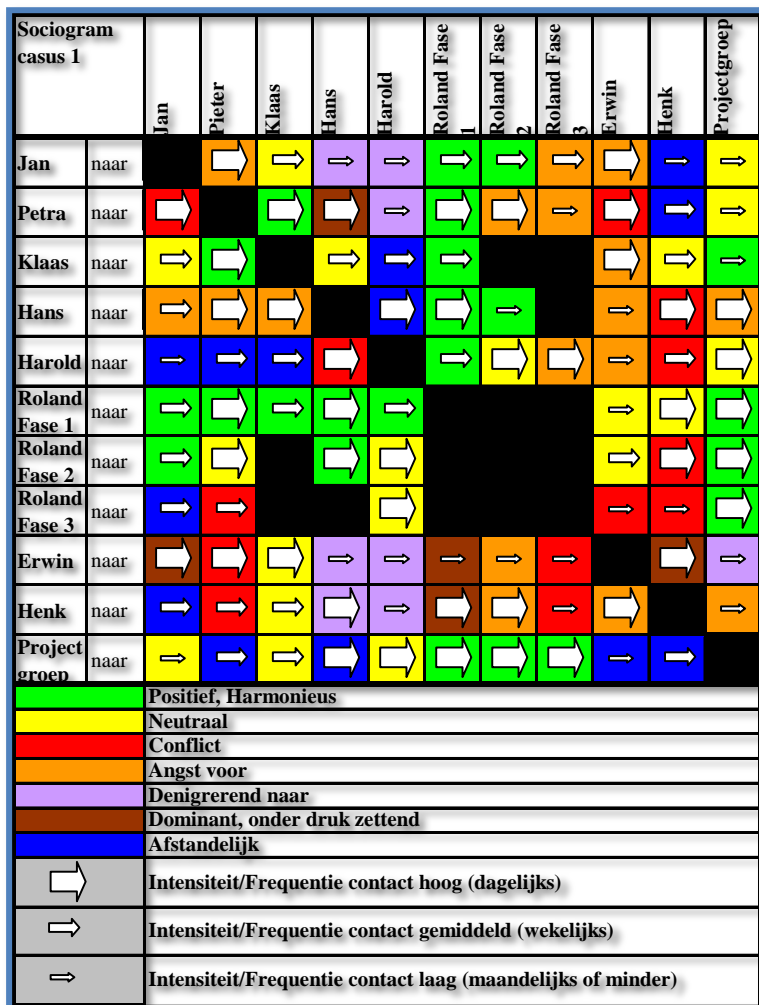
Mijn team was voortvarend aan de slag gegaan en had samen met mij een aantal feiten boven water gehaald die aantoonde dat er tijdens het uit elkaar gaan verkeerde keuzes waren gemaakt, die een enorme negatieve impact hadden op de resultaten van dat moment.

De voormalig partners Erwin en Henk begonnen de noodzaak te zien van het ter discussie stellen van de eerder afgesproken SLA en het opnieuw naar de onderhandelingstafel gaan. Gezien het feit dat mijn opdrachtgevers zelf

(mede)verantwoordelijk waren voor de verkeerde keuzes die waren gemaakt, begon ik een bedreiging te vormen. In een eerste poging om mijn onkunde aan te tonen was opdracht gegeven om het werk van de projectgroep na te rekenen. De cijfers bleken te kloppen, maar zelf werd ik er onrustig van en het was, achteraf gezien, een signaal dat in dit spel veel individuele belangen en macht een rol speelden. De spanningen tussen de diverse actoren (opdrachtgevers, voormalig partnerbedrijf, collega's en mijzelf) liepen verder op. Oorzaak hiervan was het op tafel komen van vele inhoudelijke zaken die voorheen nog niet bekend waren en die ik aan de oppervlakte had gebracht. Eigenlijk was dit juist een succes, een doorbraak, want de verhoudingen waren er werkelijk anders uit gaan zien. Hier begon fase 2 (zie figuur 2, sociogram casus 1). De opdrachtgever zag kans om uit de underdogpositie te komen. Dit ging echter gepaard met stevige discussie met Henk en Erwin van het voormalige partnerbedrijf, een voedingsbodem voor een conflict dus.

Dat had ik echter op dat moment nog niet in de gaten. Ik was vooral erg blij dat ik in dit proces 'het verschil' kon maken, ofwel kon laten zien 'hoe goed' ik was. Althans, dat dacht ik, afgaande op zowel de proces- als de inhoudelijke successen die er waren geboekt. Maar het bracht ook aanzienlijke risico's met zich mee. Dit bleek enige tijd later. Ik werd gevraagd om tijdelijk de functie van directeur Operations in te vullen. Alle problemen rond het uiteengaan en de oorzaken van de nieuw ingezette en mislukte samenwerkingsvorm werden op het conto van Hans geschreven en door zijn zachte karakter was hij hier zo ongeveer aan bezweken. Hij had nog maar een klein zetje nodig. Maar daar was ik op dat moment blind voor. Natuurlijk zag ik wel wat er gebeurde, maar ik realiseerde me ook dat het voor Hans echt een onmogelijke situatie was geworden. Hans gaf zelf ook aan dat hij ermee wilde stoppen en dat hij mij had voorgedragen voor het tijdelijk invullen van zijn functie. Het was voor mij natuurlijk een hele eer en ik zag het als een bevestiging van de tot dan bereikte resultaten. Mijn ego maakte gewoon even een sprongetje en voerde de boventoon. Wat ik me niet realiseerde was dat ik mezelf er ook mee in een onmogelijke positie manoeuvreerde, die vroeg of laat problemen zou geven. De combinatie van projectmanager en operationeel eindverantwoordelijke bleek een onmogelijke en heeft tot problemen geleid. Deze periode speelt zich af in fase 2 (zie figuur 2). Een paar maanden verder

wist de voormalig partner Henk mij buiten spel te zetten door mijn opdrachtgever (Petra) onder druk te zetten. Hier begint fase 3 (zie figuur 2). De samenwerking met het voormalig partnerbedrijf verliep moeizaam omdat zij (Erwin en Henk) mij als bedreiging hadden gezien door mijn eerdere bemoeienissen. Op basis van een klein verschil van operationeel inzicht in de relatie tussen klant en dienstverlener maakten zij mij het werk als directeur Operations op enig moment onmogelijk. Er waren klachten van onze klanten binnengekomen. De oorzaak hiervoor bleek bij het voormalig partnerbedrijf te liggen. Dit was goed gemaskeerd, maar na een goede analyse was zichtbaar geworden waar de oorzaak lag. Wederom kon ik met de inhoud de feiten aantonen. Dit was echter de druppel die de emmer van de macht deed overlopen en zij (Erwin en Henk) wilden mijn persoon elimineren als invloedrijke (f)actor. Er ontstond een conflict dat Henk via anderen met mij 'uitvocht'. Zij (Henk en Erwin) stelden Petra voor de keuze dat als zij met mij verder moesten samenwerken, er totaal geen samenwerking meer zou zijn. Petra gaf hier, wellicht uit eigen lijfsbehoud, aan toe. In overleg ben ik toen teruggegaan naar mijn oorspronkelijke opdracht. Dit raakte mij behoorlijk, en ik wist niet direct hoe met de situatie om te gaan. Ik heb nog even overwogen om de opdracht terug te geven. Echter mijn eigen vechtlust en tevens het enthousiasme en de steun van de collega's om mij heen deden me besluiten om te blijven. De oorspronkelijke opdracht is gelukkig succesvol afgerond. Er is een nieuw businessmodel tot stand gekomen waar beide partijen achter stonden en dat voor beide partijen op enigerlei wijze winst bracht. Het was voor mij een ervaring om nooit te vergeten en waar ik veel van heb geleerd.



Figuur 2. Een sociogram dat de verhoudingen weergeeft tussen de diverse actoren, zoals ik die ervaren heb gedurende de 3 fases van de opdracht.

Uit dit voorbeeld zijn verschillende lessen te trekken. Allereerst is het zeer belangrijk voor jezelf goed af te wegen welke rol bij welke context past, het oorspronkelijke doel goed in beeld te houden en, indien nodig, ter discussie te stellen en in overleg bij te stellen. Vervolgens is inhoudelijke kennis onontbeerlijk om succesvol te kunnen zijn en alle partijen aan tafel te krijgen. Belangrijk is om de situatie en alle actoren goed te scannen en te volgen, en heel duidelijk ieders verschillende belangen in het oog te houden. Tot slot is het relevant om bij jezelf te ontdekken dat allerlei innerlijke drijfveren zoals het eigen ego en een soort ‘vechtlust’ ook van invloed zijn op de interactie tussen belanghebbenden in een bepaalde context. Samenvattend is het oog hebben voor interpersoonlijke verhoudingen, de agenda’s van de diverse actoren, de verborgen machtsprocessen, de gelaagde werkelijkheid en het feit dat je zelf je

grootste vijand kunt zijn, de belangrijkste factor voor succes. Daarbij dient rekening te worden gehouden met het feit dat er in de kern maar een beperkt vermogen is om de stijl aan te passen aan een situatie. Ik stelde mezelf geregeld dominant op vanwege het feit dat ik zowel procesmanager was als de inhoudelijke kennis had om bij te dragen aan de oplossingen, maar zeker ook om mijn eigen onzekerheden te maskeren. Daarmee was ik direct een bedreiging voor diverse eerder genoemde actoren. Met name mijn enerzijds succesvol zijn met bepaald gedrag en het anderzijds direct daarna niet meer succesvol zijn met hetzelfde gedrag heeft mij ertoe aangezet mij verder te verdiepen in het gedrag van managers/leiders.

Uit eerder gepubliceerde studies blijkt dat leiderschap overeenkomsten laat zien tussen verschillende sectoren (Khanjani & Guldemon, 2011). Hierbij is de Nederlandse logistieke sector als geheel buiten beeld gebleven. Dit onderzoek wil deze lacune vullen. In het dagelijks werk in de Logistieke & Supply Chain-sector zit men gevangen tussen de sterke vertegenwoordiging van analytische benaderingen en het uitgangspunt van interactie als proces van betekenisgeving. Het is interessant te onderzoeken of mijn perspectieven ook relevant zijn voor anderen binnen dezelfde structurele context van de Logistieke & Supply Chain-sector en te pogen om dit vervolgens generaliseerbaar en reproduceerbaar te maken. De keuze voor een empirisch analytische benadering van mijn onderzoek is daarom bewust gemaakt.

Een (sociale) context kan worden gezien als een omgeving waarin iemand woont, leeft of werkt met een wat meer permanent of structureel karakter (gezin, school, vereniging, kerk, industrie, bedrijf). Een situatie kan worden gezien als een gebeurtenis dan wel periode binnen de structurele context met een tijdelijker (incidenteel) karakter. In deze studie wordt gesproken over de logistiek manager/leider, daar beide competenties mijns inziens nodig zijn om succesvol te kunnen zijn. De Ruijter (2011) beschrijft dat de manager/leider richting en ruimte geeft en zorgt voor rekenschap en resultaat. De leider doet de goede dingen, de manager doet de dingen goed. Ideaaltypisch doet de manager/leider de goede dingen goed.

Vier belangrijke constructen zijn meegenomen in dit onderzoek. Dit zijn logistiek & supply chain (sociale context van structurele aard), performance, situaties (context van incidentele aard binnen de structurele context) en leiderschap. Verder is er aan het einde een extra hoofdstuk opgenomen waarin ik mijn persoonlijke reflectie geef op de praktijk.

1.1 Waarom dit onderzoek?

Vanuit mijn rol als logistiek interim-manager, consultant en coach heb ik sinds 2006 bij vele Logistieke & Supply Chain bedrijven en organisaties in de keuken mogen kijken. De ervaring laat zien dat opdrachtgevers probleemstellingen in eerste instantie als een ‘inhoudelijk’ probleem presenteren. Een logistieke operatie loopt niet goed, de kwaliteit is slecht, de kosten zijn te hoog, etc. Het betreft hier meestal de effecten in plaats van de oorzaken. Oorzaken die vaak weinig met de inhoud te maken hebben, maar meer met het proces van gedrag, communicatie, waarheden en belangen in en buiten de organisatie.

De Logistieke & Supply Chain-sector kenmerkt zich door trends als ‘internationalisering’ en ‘informatisering’, (Achter de schermen-SCP 2004, p. 15). Door de internationalisering neemt de concurrentie, en daarmee complexiteit en diversiteit, toe. De complexiteit wordt verder versterkt door de informatisering. Door de toenemende concurrentie wordt schaalvergroting en interorganisatiele samenwerking van belang en deze processen dragen verder bij aan de toename van complexiteit. Door deze internationalisering en informatisering neemt de hoeveelheid en diversiteit aan informatie welke door de logistieke processen gekanaliseerd, gestructureerd en verwerkt moeten worden toe. Men zou kunnen verwachten dat dit met de IT mogelijkheden van deze tijd op een goede manier flexibel in te richten is, het zijn echter vaak vooral de menselijke factoren die dit belemmeren. Zo is er het voorbeeld van een nieuwe samenwerking tussen een producent en een logistiek dienstverlener. De producent wil haar logistiek uitbesteden, veelal omdat zij zich voornamelijk wil richten op het produceren en het bewerken van de markt. Zij verwacht daarbij kwaliteit, snelheid en flexibiliteit tegen zo laag mogelijke kosten van

de logistiek dienstverlener. De logistiek dienstverlener wil deze producent graag toevoegen in zijn portefeuille omdat het de mogelijkheden biedt om schaalvergroting toe te passen en daarmee de efficiency, omzet en marge te vergroten. Beiden kunnen elkaar dus van dienst zijn. In de praktijk blijkt echter dat alle informatie welke nodig is voor de logistiek dienstverlener om de gewenste kwaliteit, snelheid en flexibiliteit tegen lage kosten te kunnen bieden vooraf niet of niet volledig in beeld komt. Dit kent zijn oorzaak niet alleen in het feit dat deze informatie niet of niet volledig voorhanden is, maar vooral omdat de informatie door beide partijen niet altijd even goed en op dezelfde wijze geïnterpreteerd wordt. Dit wordt vervolgens niet alleen veroorzaakt door onbewust handelen, maar ook door het bewuste handelen van de actoren welke van invloed is op het proces van beeld en besluitvorming om de samenwerking aan te gaan. De producent wil voor haar zo gunstig mogelijke voorwaarden en tarieven bedingen en schets in het aanloop proces een voor de logistiek dienstverlener ideale wereld. De logistiek dienstverlener is begerig, wil de producent als klant binnen halen en baseert zijn processen en voorwaarden op deze ideale wereld. Men is daarbij niet kritisch genoeg naar elkaar, er is namelijk sprake van een opbloeiende ‘liefde’ waar in de aanloopfase door een roze bril gekeken wordt. Op het moment dat vervolgens de samenwerking start ontstaan direct de verschijnselen die de complexiteit doen toenemen en laten zien dat de factor mens ondanks alle IT mogelijkheden de bepalende factor is. De in de aanloopfase naar elkaar geschetste werkelijkheid en/of de interpretatie ervan blijkt de werkelijkheid niet te zijn. De operationele problemen ontstaan, de producent krijgt niet wat zij verwacht had en de logistiek dienstverlener blijkt wat anders te moeten doen dan hij verwacht had. Er ontstaan direct spanningen in de prille relatie en het vertrouwen daalt. Alle actoren in de arena gaan de eigen persoonlijke belangen en die van het bedrijf veilig stellen en vaak blijkt dan de ideale samenwerking ver zoek en ziet men zich direct voor ‘wicked problems’¹ (Rittel & Webber, 1973, p. 155-169; Heifetz, 1994; Witvliet 2010) gesteld welke niet met IT opgelost kunnen worden, maar waarbij de interactie tussen mensen en leiderschap de sleutel zijn voor zowel succes als falen. Daardoor blijven veel maatregelen beperkt tot het bestrijden van symptomen, terwijl de diepere oorzaken van problemen worden

¹ Complexe, belangrijke vraagstukken die worden gekenmerkt door onduidelijkheid, onbegrensheid en verwevenheid binnen en tussen organisaties.

genegeerd (Witvliet, 2010, p. 24). Hierbij worden verbindend leiderschap en het tegelijkertijd in de lucht houden van concurrerende waarden noodzakelijk. In de kern gaat het om de rol die de manager/leider in de Logistiek & Supply Chain sector heeft, namelijk het vertalen van de dynamiek aan de ‘buitenkant’ naar relatieve rust en structuur aan de ‘binnenkant’. Hij moet dus zowel intern als extern gericht zijn en zowel flexibiliteit als structuur bewerkstelligen (Cameron & Quinn, 2011). De interne structuur bestaat uit routinematig, veelal repeterend werk waarmee een bepaalde efficiency, kwaliteit en tijdigheid moet worden gerealiseerd. De externe aspecten brengen onvoorspelbaarheid, dynamiek, diversiteit en complexiteit. In deze context vol spanningen moet de Logistiek & Supply Chain manager/leider acteren en het is de vraag welk gedrag dan wanneer het effectiefst is. In paragraaf 2.1 zal verder ingegaan worden op de overige specifieke uitdagingen waar men in de Logistieke & Supply Chain sector mee te maken heeft. In de volgende paragraaf ga ik dieper in op de vraagstelling voor het onderzoek.

1.2 Vraagstelling onderzoek

De algemene onderzoeksvraag is: *Er worden hoge eisen gesteld aan het gedrag van de manager/leider binnen de Logistieke en Supply Chain-sector. Welk gedrag vind men² onder bepaalde omstandigheden meer of minder effectief en waarom?* Deze vraag kan onderverdeeld worden in een aantal deelvragen:

- 1) Welke type leiderschapsrollen, performance en contexten/situaties komen we tegen in de Logistieke & Supply Chain-sector?
- 2) Welke relaties zijn er?
- 3) Komen de verwachtingen die hieruit voortvloeien overeen met de ervaringen van de betrokkenen in de Logistieke & Supply Chain-sector?
- 4) Hoe verhouden de Leiderschapsstijlen welke in de Logistieke & Supply Chain-sector als effectief gezien worden zich tot gehanteerde Leiderschapsstijlen in andere branches?

² Met ‘men’ wordt in de onderzoeksvraag bedoeld de leiders/managers in de Logistieke & Supply Chain sector welke hebben deelgenomen aan dit onderzoek.

1.3 Praktische relevantie van dit onderzoek

Via empirisch onderzoek poog ik de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. De betekenis voor de praktijk is dat de resultaten richting kunnen geven, niet dat het per definitie zo is. Op basis van mijn eigen ervaring trek ik de lijn van het onderzoek verder door en zal bij een separaat toegevoegd hoofdstuk aan de hand van mijn persoonlijke reflectie op het onderzoek en de praktijk tevens geprobeerd worden inzicht te geven in de mogelijkheden waarvan ik verwacht dat ze plausibel zijn om het gedrag van de leider en de organisatie aan te passen als blijkt dat de huidige stijl of rol minder goed bij de situatie past.

Deze dissertatie is als volgt opgebouwd. In het volgende hoofdstuk 2 is het conceptueel raamwerk beschreven. In hoofdstuk 3 is het methodologisch kader weergegeven. Hier worden de onderzoeksmethoden toegelicht waarmee de constructen logistiek, performance, situaties/sociale context en leiderschapgedrag zijn onderzocht. In hoofdstuk 4 worden de resultaten besproken. In hoofdstuk 5 worden de conclusies en aanbevelingen gepresenteerd en in hoofdstuk 6 wordt een persoonlijke reflectie op dit onderzoek en de praktijk gegeven. Aan het begin bevindt zich de samenvatting. In de bijlagen zijn de bronvermeldingen, de vragenlijsten, de regressieanalyses van de *surveys*, almede een extra casus toegevoegd.

2. CONCEPTUEEL RAAMWERK

Volgens Bass & Bass (2008, p. 26) kan leiderschap worden gezien als: *“the interaction among members of a group that initiates and maintains improved expectations and competence of the group to solve problems or to attain goals.”*

Leiderschap gaat over sturing geven (beïnvloeden) en het nemen van besluiten. De wijze en mate van sturing zijn van invloed op de uitvoering (performance) van een organisatie. Een organisatie functioneert op haar beurt weer in een sociale context (structureel) en daarbinnen in een situatie (incidentele context). De vraag is in welke mate deze contexten van invloed zijn op de effectiviteit van het leiderschap en of flexibiliteit in leiderschapsgedrag dan nodig is. En als dat dan zo is, hoe kan men dan leren kiezen voor een type leiderschapsgedrag dat in de specifieke context waarin de organisatie zich bevindt een positief effect zal hebben op de uitvoering (performance)? In dit hoofdstuk wordt een verkenning gedaan naar de vier constructen die van belang zijn voor het antwoord op deze vraagstelling: de (structurele) context, situaties (incidentele context), leiderschap en performance. In de volgende paragrafen ga ik hier dieper op in.

2.1 Context

De mens is een sociaal wezen en functioneert altijd in een sociale context, zoals een werkomgeving, organisatie, team, vereniging, gezin en buurt (Slegers 2009, p. 43). In de werkomgeving van de Logistieke & Supply Chain-sector is een toenemende diversiteit waar te nemen door trends als ‘internationalisering’ en ‘informatisering’ (Achter de schermen, SCP 2004, p. 15). Specifiek voor de Logistieke & Supply Chain sector is dat de dynamiek, instabiliteit, onvoorspelbaarheid en diversiteit van de internationale markt getransformeerd dient te worden naar structuur, stabiliteit en voorspelbaarheid van de Supply Chain keten en de operationele logistieke processen om zo de kwaliteit, snelheid en efficiency te kunnen waarborgen en te kunnen voldoen aan de behoefte van de markt. Zoals al eerder aan de hand van een voorbeeld in paragraaf 1.1 is dit niet enkel te realiseren met IT oplossingen en blijkt in de praktijk de interactie tussen alle actoren en het leiderschap van grote invloed te zijn op het

succes of falen van de samenwerking in de keten. Logistiek is niet alleen gebaseerd op externe distributieprocessen (transport optimaliseren van fabriek naar klant), maar ook op de binnenkomende distributieprocessen (producten van leveranciers naar de fabriek) en de retourdistributiestromen (terugkerende, ongewenste of overtollige producten met gebreken) (Kotler et al., 2006). De logistieke sector groeit sterk en daarbij ligt de nadruk op het beheersen van de informatiestromen, bovenop de goederenstromen. Bedrijven moeten de beste manier vinden om de goederen op te slaan, te behandelen en te vervoeren, zodat de goederen in de juiste hoeveelheid, op de juiste plaats en tijd aan de klant worden geleverd³. Hedendaagse fysieke distributie betekent bezig zijn met de planning, uitvoering en begeleiding van de fysieke stroom van materialen, gereedschappen en bijbehorende productinformatie, vanaf het punt van produceren tot het punt van gebruik, om uiteindelijk op een winstgevende manier te voldoen aan de behoeften van de klant (Kotler et al., 2006), en een competitief voordeel te behouden (Carneiro, 2007).

Supply Chain Management (SCM) is de uitbreiding van logistiek management en richt zich op het beheer van een netwerk van onderling verbonden activiteiten en eenheden. SCM kan worden gedefinieerd als “ontwerp, planning, uitvoering, controle en bewaking van ketenleveringsactiviteiten met de doelstelling het creëren van netto waarde, bouwen van een concurrerende infrastructuur, wereldwijde logistieke hefboomwerking, het synchroniseren van levering met vraag en meten van de prestaties wereldwijd” (Apics, 2012). Hier speelt de ketenafhankelijkheid met daarin horizontale en functionele samenwerking een grote rol.

Supply Chain-manager/leiders worden geconfronteerd met het beheer van de inkomende en uitgaande logistieke activiteiten op hetzelfde moment. Zij moeten de fysieke distributie, planningsactiviteiten van leveranciers, de inkoopmanager/leiders, keten deelnemers en tot slot de klanten, coördineren en de interorganisatiele samenwerking aangaan. Deze activiteiten omvatten ook het maken van prognoses,

³ In het leger wordt logistiek ook wel gedefinieerd als: “alle behoeften die nodig zijn om de troepen in tijden van oorlog met de meest effectieve manier van hulpmiddelen, diensten en informatie te voorzien, zodat de strijd kan worden gevoerd onder de meest gunstige omstandigheden” (Bertrand, 1988).

inkoop- en productieplanning, orderverwerking, voorraadbeheer, inventarisplanning en vervoer (Kotler et al., 2006).

Zowel de logistiek als de Supply Chain-manager/leider heeft te maken met mensen, processen en systemen, met als belangrijkste doelstellingen een goede marktpositie, continuïteit en winst. Hierbij streeft men een toenemende tevredenheid van de klant via geconsolideerde logistieke diensten na (Coyle, Bardi, & Langley, 1996; Knemeyer & Murphy, 2004; Lieb, Millen, & van Wassenhove, 1993; Lieb & Randall, 1996).

Deze tevredenheid kan worden gemeten met criteria als kosteneffectiviteit, kwaliteit, snelheid en winstmarge. Logistiek en SCM richten zich op het verminderen van de vervoerskosten en het creëren van een one-stop-shop oplossing, zoals vervoer, opslag, overslag en informatiebeheer op één locatie (Wilson, 2007).

Logistiek is aan het globaliseren en als bedrijven concurrerend willen blijven, moeten zij de mogelijkheid hebben om tijdig te reageren op de eisen van de klant (Talluri & Yoon, 2000). Binnen deze globalisering zijn zowel de kosten als niveaus van dienstverlening de beslissende factoren geworden voor het selecteren van logistieke diensten (Lieb, 1992; Lieb et al., 1993; Lieb & Randall, 1996). De industrie is gewijzigd van een *push*-strategie, een meer leveranciergerichte vorm, naar een *pull*-strategie, die klantgerichter is en de nadruk legt op de omvang van de markt (Christopher, 2005).

De managers/leiders hebben te maken met een complexe omgeving, waarin zowel de behandelingsprocessen als de menselijke factor van belang zijn. Zo eisen bepaalde factoren een intensievere coördinatie, zoals (van Assen et al., 2010):

- 1) Onzekerheid in de omgeving en taakuitvoering;
- 2) Verschillende en zware prestatie-eisen;
- 3) Lage voorspelbaarheid;
- 4) Aantal invoermiddelen;
- 5) Diversiteit van de output;
- 6) Toenemende onderlinge afhankelijkheid;
- 7) Grote complexiteit;
- 8) Hoge alertheid;

9) Hoge interne belangenconflicten;

10) Toenemende competitie.

Een manager/leider in de Logistieke & Supply Chain-sector moet dus naast de technische processen bepaalde vaardigheden bezitten om met succes de ‘human factor’ te beheersen (Bakker, 2007). Zoals het hebben van een strategische oriëntatie, visie, analytisch en probleemoplossend vermogen, deskundigheid, betrouwbaarheid, integriteit, (verander)managementvaardigheden en een sterk oog voor de menselijke factor (communicatie) (Mangan & Christopher, 2005; Grammelgaard & Larson, 2001; Myers et al., 2004; Belmiro et al., 2000). Kortom, een manager/leider in de Logistieke & Supply Chain-sector moet bepaalde karakteristieken van zowel management (‘de dingen goed doen’) als leiderschap (‘de goede dingen doen’) bezitten. Van de manager/leider in de Logistieke & Supply Chain-sector wordt verwacht dat hij kan schakelen tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau om zo niet alleen de activiteiten van het moment zelf in goede banen te leiden, maar ook vooruit te kijken en te leren van het verleden. De rol die de manager/leider in de Logistieke & Supply Chain-sector logistiek heeft is het vertalen van de dynamiek aan de ‘buitenkant’ naar relatieve rust en structuur aan de ‘binnenkant’. Hij moet dus zowel intern als extern gericht zijn en zowel flexibiliteit als structuur bewerkstelligen (Cameron & Quinn, 2011). De interne structuur bestaat uit routinematig, veelal repeterend werk waarmee een bepaalde efficiency, kwaliteit en tijdigheid moet worden gerealiseerd. De externe aspecten brengen onvoorspelbaarheid, dynamiek, diversiteit en complexiteit. In deze paradoxale context moet de Logistiek & Supply Chain manager/leider acteren.

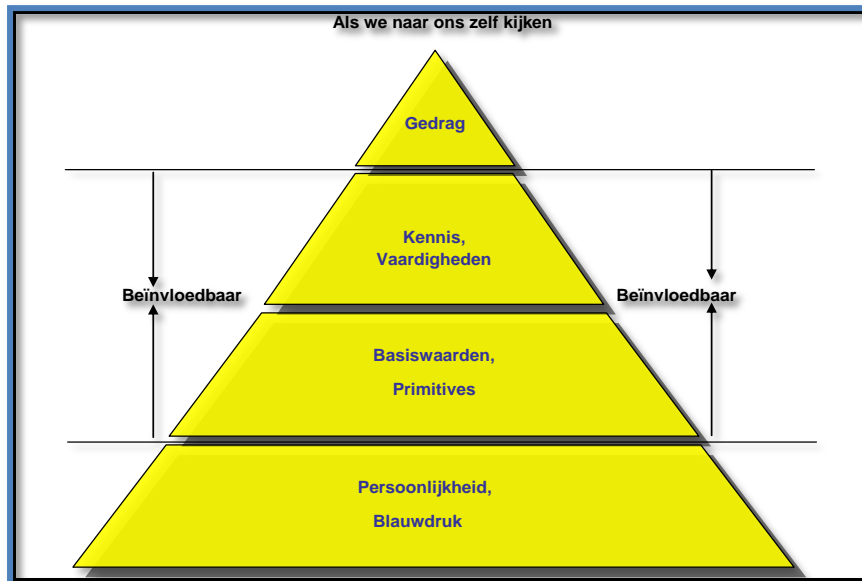
Om dit goed te kunnen doen heeft de manager/leider zowel vakinhoudelijke kennis als bepaalde sociale competenties nodig. Het belang van de vakinhoudelijke kennis neemt toe doordat de complexiteit en de concurrentie groeien. Het belang van de sociale competenties neemt toe doordat het belang van kunnen schakelen tussen de niveaus en het op een juiste wijze kunnen interpreteren en acteren in complexe situaties toeneemt. Dit hangt samen met de transformatie van onze samenleving. Onze samenleving is getransformeerd van een industriële naar een informatie- of kennismaatschappij (Voogt en Pareja Roblin, 2010). Om in deze maatschappij goed te kunnen functioneren

zijn bepaalde competenties nodig. Het gaat dan om competenties als samenwerken, creativiteit, ICT-geletterdheid⁴, communiceren, probleemoplossend vermogen, kritisch denken, sociale en culturele vaardigheden. Daarnaast is een betrokken, ondernemende en nieuwsgierige houding van belang. Dit speelt ook in de Logistieke & Supply Chain-sector⁵. Dit betekent direct dat de manager/leider in de Logistieke & Supply Chain-sector deze competenties nodig heeft om, afhankelijk van een situatie/context, de juiste acties te kunnen ondernemen en zo als manager/leider effectief te zijn. Hij zal moeten schakelen op de as van intern gericht en extern gericht gedrag en ook op de as tussen gedraggericht op flexibiliteit en gedraggericht op controle/stabiliteit (Cameron & Quinn, 2011). Isaakson (2012) stelt dat organisaties binnen de Logistieke & Supply Chain-sector een aantal barrières of situaties moeten overwinnen. Hij beschrijft dat de interne logistieke situaties binnen een organisatie meestal gericht zijn op economische, technische, informatie- en managementaspecten. Daarnaast geeft hij aan dat voor de externe logistiek voornamelijk de politiek, de overheid en de markt van grote invloed zijn. Men kan stellen dat een van de belangrijkste verantwoordelijkheden van de hedendaagse Supply Chain- & Logistiek manager/leider het vertalen van de hectiek en onvoorspelbaarheid buiten de organisatie naar structuur en rust binnen de organisatie is. Ook Kalliath, Bluedorn & Gillespie (1999) suggereren dat organisaties meestal te maken hebben met zowel het in stand houden van de interne organisatie, als tegelijkertijd het behalen van externe doelstellingen zoals mee kunnen met de concurrentie, aanpassing of groei. Om dit te kunnen realiseren is het essentieel om het gedrag van mensen in zijn algemeen en dat van de manager/leider in de Logistieke & Supply Chain-sector in het bijzonder, beter te kunnen doorgronden. De context is van grote invloed op het gedrag. De Logistieke & Supply Chain sector kan gezien worden als een context welke zijn invloed zal hebben op het gedrag van mensen binnen deze context. Om dit verder te onderzoeken heb ik mij beperkt tot een aantal theorieën welke aansluiten op deze gedachte en ertoe bijdragen het gedrag van de manager/leider in de Logistieke & Supply Chain sector beter te kunnen begrijpen.

⁴ ICT-geletterdheid betreft vaardigheden voor het effectief en efficiënt kunnen omgaan met technologie.

⁵ Wanneer in deze dissertatie wordt gesproken over ‘logistiek’, ‘logistieke sector’ of ‘Logistiek & Supply Chain’ wordt bedoeld de gehele Logistieke & Supply Chain-sector die als specifieke context is onderzocht.

Schein (1992) beschrijft een algemeen gangbaar model voor de gelaagdheid van gedrag. De drie lagen samen vormen het gedrag dat iemand vertoont (zie figuur 3).



Figuur 3. Opbouw gedrag en beïnvloedbaarheid (Schein, 1992; Witvliet, visualisatie 'Beeldenstorm', college IIM, 2005)

In de eerste laag zijn de 'blauwdruk' en de 'persoonlijkheid' te vinden. De 'blauwdruk' zijn de genen met daarin de eigenschappen en kenmerken die ieder mens van zijn ouders meekrijgt. De persoonlijkheid heeft betrekking op het hebben van bijvoorbeeld een introvert of juist extravert karakter.

De tweede laag is die van de '*primitives*'. *Primitives* wordt ook wel het geheugen van het verleden genoemd. Het betreft hier:

- 1) Het vanzelfsprekende gedragsrepertoire;
- 2) De intuïtieve reflexen;
- 3) Het onbewuste methodische houvast.

Het gaat over persoonsgebonden, eigenaardige en excentrieke (on)hebbelijkheden en over patronen in een eindeloze variëteit van handelingsmogelijkheden. Denk aan basiswaarden ontwikkeld vanaf de jeugd, specifieke socialisaties vanaf de geboorte en bijzondere gebeurtenissen en/of ervaringen in het leven, werk en relaties.

De derde laag is die van 'kennis en vaardigheden'. Kennis en vaardigheden worden aangeleerd in een concrete situatie, het gezin, op school, bij verenigingen, organisaties en groepen. Veel trainingen en workshops hebben als doel om deze kennis en vaardigheden te verdiepen en/of te verbreden. Ofwel leren om in bepaalde situaties

'tools' in te zetten om effectiever te zijn. Volgens dit model zijn alleen de tweede en de derde laag veranderbaar, omdat de eerste laag kenmerken betreft die al voor de geboorte bepaald zijn. Hij geeft een interpretatie van persoonlijkheidskenmerken op basis van het *'Five Factor Model'* (Howerd & Howerd, 2001, Voorendonck 2003, Pimedia, 2002) dat uitgaat van vijf persoonlijkheidsfactoren: (in)stabiliteit⁶, extraversie⁷, openstaan⁸, respect⁹ en consciëntieusheid¹⁰. Deze persoonlijkheidskenmerken zijn echter voor een deel wel beïnvloedbaar, zo blijkt ook uit een recent onderzoek waarbij de persoonlijkheidskenmerken van werkelozen voor en tijdens een periode van werkeloosheid werden onderzocht (Boyce, Wood, Daly, Sedikides, *Journal of Applied Psychology*, 2015). De sociale context (leefmilieu, religie, opvoeding, gebeurtenissen, etc.) waarin iemand heeft geleefd of zich op enig moment bevindt, heeft invloed op de ontwikkeling van bepaalde beïnvloedbare persoonlijkheidskenmerken, zoals zelfwaardering, beheersingsoriëntatie¹¹ en optimisme (Hoekstra, Ormel, de Fruyt, 1996). De persoonlijkheidskenmerken kunnen verdeeld worden in twee typen: de genetisch bepaalde en de gevormde persoonlijkheidskenmerken. De sociale context heeft ook invloed op de *'primitives'* en de ontwikkelde kennis en vaardigheden. Bij de ontwikkeling van gevormde persoonlijkheidskenmerken, *'primitives'*, kennis en vaardigheden met als gevolg gedrag, staat de sociale context centraal (zie figuur 4).

⁶ (In)stabiliteit: de mate waarin we emotioneel op stress reageren (gevoeligheid, intensiteit, interpretatie en hersteltijd).

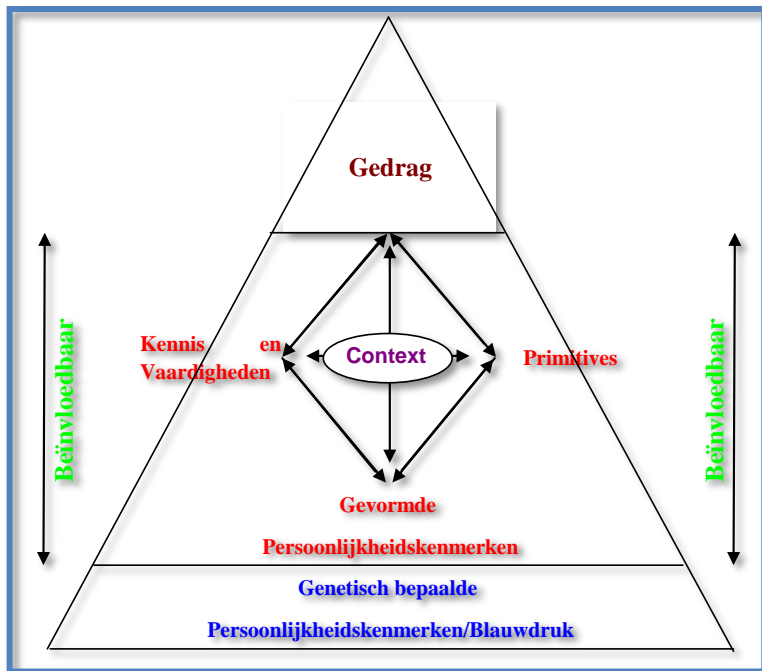
⁷ Extraversie: de mate waarin we prikkels van mensen/situaties nodig hebben om te kunnen functioneren (enthousiasme, sociabiliteit, energie, leiding nemen, vertrouwen, tact).

⁸ Openstaan: de mate waarin we openstaan voor nieuwe ervaringen en methoden (verbeelding, complexiteit, veranderen, perspectief).

⁹ Respect: de mate waarin wij ons openstellen voor anderen (service, overeenstemming, erkenning, gereserveerdheid, terughoudendheid).

¹⁰ Consciëntieusheid: de mate waarin wij onze impulsen controleren, reguleren en sturen (perfectionisme, organisatie, gedrevenheid, concentratie, methodisch).

¹¹ Beheersingsoriëntatie: de mate waarin iemand de oorzaken van wat hem overkomt bij zichzelf of juist buiten zichzelf zoekt.



Figuur 4. Opbouw gedrag en beïnvloedbaarheid waarin de sociale context centraal staat

Een andere belangrijke factor bij het tot stand komen van gedrag in relatie tot de sociale context is de sociale constructie van ‘Zelf en Ander’. Wanneer wij onszelf in sociale contexten plaatsen, zoals ook het geval is bij een leider in de Logistiek & Supply Chain, ontstaan er altijd sociale verhoudingen tussen ons ‘Zelf’ en de ‘Anderen’ om ons heen. Ik baseer mij hierbij op de visie van Rijsman (1970), over sociale hiërarchisatie en competitie, alsmede Rijsman & Wilke (1980), over sociale vergelijkingsprocessen. In een sociale context bevindt zich een aantal ‘spelers’ (Slegers 2009, p.38).

Het eerste type ‘speler’ is ‘Zelf’, anders gezegd: je ‘Ik’. ‘Zelf’ kent op het gebied van het zich plaatsen binnen een sociale context twee ‘brillen’. Allereerst is er het ego. Het ego wil vooral zijn. Het eist zijn bestaansrecht op. Het gaat hier om wat of wie ‘Ik’ wil zijn, om zelfrealisatie. Zonder deze drang naar zelfrealisatie zouden wij niet kunnen bestaan. In elke nieuwe sociale context zal ‘Zelf’ zich door middel van het ego opnieuw gaan positioneren. Het gaat hier om een competitief element.

Daarnaast is er het alter ego, waarbij ‘Ik’ vaststelt wat en/of wie ‘Ik’ voor anderen wil zijn. Ook hier gaat het weer om het bestaansrecht van ‘Zelf’, om de zelfrealisatie van ‘Ik’. In iedere nieuwe sociale context zal ook ‘Zelf’ zich door middel van het ‘alter ego’ opnieuw gaan positioneren. Het gaat hier om een coöperatief element. Ouders zijn bijvoorbeeld het ‘alter ego’ voor hun kinderen (Rijsman, 1970, Rijsman & Wilke, 1980). Eenieders zelfbeeld wordt grotendeels samengesteld door de reacties van

anderen. Uit deze reacties maken wij op wat anderen van ons vinden en daarmee creëren wij voor een groot deel ons zelfbeeld. Dit proces wordt ook wel *'the looking-glass self'* genoemd (Cooley, 1902). Ons zelfbeeld maakt het mogelijk in te schatten hoe anderen op ons zullen reageren en of we in de groep, familie, organisatie of maatschappij kunnen voldoen aan de verwachtingen van anderen.

Het tweede type 'spelers' zijn 'Anderen'. Zij zijn voor 'Zelf' in een sociale context de directe omgeving. De 'Ander' zorgt doorgaans voor het competitieve element bij het 'ego'. Echter een aantal 'Anderen' vervult voor 'Zelf' de rol van 'alter'. In dit geval zorgt dit voor het coöperatieve element van het 'alter ego'.

Zoals hiervoor beschreven bevat 'Zelf' een competitief en een coöperatief element ten opzichte van de 'Ander'. Het 'ego' van 'Zelf' wil 'beter' zijn dan de 'Ander' vanuit een drang naar zelfrealisatie, vanuit het gegeven dat 'Ik' wil laten zien dat 'Ik' er is, dat 'Ik' bestaat. Het 'alter ego' van 'Zelf' wil vanuit diezelfde zelfrealisatie door de 'Ander' worden erkend. Dit om bevestigd te krijgen dat 'Ik' er mag zijn, dat 'Ik' bestaat. Hieruit vloeit het coöperatieve element voort ten opzichte van de 'Ander'.

Hieruit blijkt dat competitie en coöperatie geen tegenstellingen hoeven te zijn, maar juist complementair aan elkaar kunnen zijn¹². Het coöperatieve element blijft bestaan zolang het 'Zelf' helpt bij de behoefte aan zelfrealisatie. Zodra dit niet meer het geval is, ontstaat er competitie. Ons overleven en welzijn zijn gedeeltelijk afhankelijk van ons vermogen om de intenties en disposities (gemoedstoestanden) van anderen, de relatie van onszelf naar anderen toe en de sociale institutionele gedragsnormen te begrijpen (Gray, 1999). Naast 'denkend sociaal' zijn we ook 'voelend sociaal'. Er zijn emotionele regels die mensen helpen om samen te werken, er is het gegeven dat de aanwezigheid van anderen effect heeft op iemands gedrag, er is de menselijke intentie om gehoor te geven aan verzoeken van anderen en er zijn condities die tot samenwerking of juist conflict leiden.

¹² Neem het voorbeeld van de 'lamme en de blinde': *Een lamme en een blinde willen beiden een woestijn oversteken. Dat lukt de lamme niet alleen, omdat hij niet mobiel is en zich dus niet alleen kan verplaatsen. De blinde kan het ook niet alleen, want hij heeft geen zicht en kan dus geen richting bepalen. Door samenwerking kunnen ze ieder hun eigen persoonlijke doel bereiken. De blinde kan de lamme op zijn rug nemen zodat de lamme mobiel wordt. De lamme kan vervolgens de blinde aanwijzen geven, zodat deze de juiste richting kan kiezen.*

Mensen hebben van nature de eigenschap dat zij de persoonlijke karakteristieken en houding van anderen beoordelen. Deze eigenschap heeft een adaptieve functie. Anderen kunnen ons helpen of tegenwerken om onze doelen te bereiken, waarbij we hun zien als middel of obstakel (van Baal, 1981). Het is daarom voor eenieder belangrijk om de karakteristieken en houding van anderen te begrijpen en op hun gedrag te anticiperen. Zo kunnen wij besluiten op welke manier wij met anderen zullen interacteren. Omdat wij echter niet altijd onze volledige mentale bronnen gebruiken, niet altijd de volledige informatie hebben en onze eigen verborgen drijfveren hebben om bepaalde conclusies te trekken, ontstaan er vertekeningen, ofwel vooroordelen. Zowel persoonlijke als sociale identiteit wordt versterkt of verzwakt door cultuurinvloeden. Cultuur is dan ook van invloed op ons zelfbeeld en het vormen van onze attitude. Wanneer mensen bewust keuzes maken aangaande het gedrag dat ze willen laten zien, zullen zij deze keuzes niet alleen baseren op de reeds gevormde attitudes, maar de afwegingen tevens maken op grond van:

- 1) De persoonlijke wens om het gedrag wel of niet te laten zien;
- 2) De subjectieve norm, oftewel de aanname van wat we denken dat anderen die belangrijk voor ons zijn, zullen vinden van het te kiezen gedrag;
- 3) Het gevoel van controle, ofwel de inschatting van het vermogen of onvermogen om het gedrag succesvol te laten zien. Dit wordt ook wel *'planned behaviour'* genoemd (Ajzen, 1991).

Andere processen met betrekking tot het maken van keuzes aangaande het gedrag zijn:

- 4) Conditionering, hierbij worden nieuwe stimuli gekoppeld aan bestaande stimuli die al een bestaande reactie teweegbrengen, met als gevolg dat de nieuwe stimuli in toekomstige situaties gedrag teweegbrengen dat gelijk is aan het gedrag dat door de oorspronkelijke stimuli teweeg is gebracht.
- 5) Heuristiek¹³, waarbij volgens vaste regels informatie wordt geëvalueerd en gedrag als reactie tot stand wordt gebracht (Chaiken, 1987);
- 6) De systematische logische analyse (Petty & Cacioppo, 1986).

¹³ Heuristiek: Leer van het vinden, de wetenschap die langs methodische weg tot oplossingen leert komen (1); wijze om waarheden en regels zelf te vinden op grond van eerder opgedane ervaringen (2); regel die kan worden gebruikt bij zoekstrategieën, waardoor de zoekruimte drastisch wordt verkleind; (3) toepassing kan mogelijke opoffering van claims over volledigheid ten gevolge hebben (www.woorden-boek.nl/woord/heuristiek) Een voorbeeld van heuristiek is de aanname, *'als de meeste mensen geloven dat dit waar is, dan zal het wel zo zijn'*.

Bij conditionering en heuristiek betreft het een automatisch proces. Zowel heuristiek als conditionering wordt door ons toegepast in situaties en bij informatie die een niet al te grote mate van importantie voor ons hebben. Wanneer een boodschap of situatie wel belangrijk is, passen wij voor het kiezen van het voor ons gewenste gedrag, naast onze reeds gevormde attitude, de systematische logische analyse toe, ofwel het bewuste denken.

Men kan stellen dat de leider in de Logistiek & Supply Chain zoals ieder mens te maken heeft met zijn/haar eigen drijfveren, waarbij elementen als zelfbeeld, sociale perceptie, attitude, zelfrealisatie, groepsgedrag, coöperatie, competitie, persoonlijkheidskenmerken, *primitives*, kennis en vaardigheden en de werking van ‘ego’, ‘alter’, ‘Zelf’ en ‘Ander’ als kenmerkende aspecten binnen de sociale context centraal staan. Ook creëert ieder mens zijn eigen werkelijkheid door processen van betekenisgeving. Dit maakt dat dit, in wat voor vorm dan ook, invloed zal hebben op het gedrag dat de leider laat zien en de rol die hij/zij neemt als leider. In de volgende paragraaf ga ik dieper in op het construct leiderschap.

2.2 Leiderschap

Er is veel onderzoek verricht naar leiderschap. Het aantal modellen en publicaties dat via Google te voorschijn komt bij het zoeken met termen als ‘leadership’ en ‘leiderschap’ is inmiddels opgelopen tot bijna 472 miljoen hits¹⁴. Wetenschappers proberen uit deze enorme hoeveelheid bronnen, visies, modellen en instrumenten te komen tot een nadere definiëring van het begrip leiderschap. Belangrijk voor dit onderzoek is te komen tot een beschouwing van die elementen welke toepasbaar zijn voor het doel van dit onderzoek.

Verder geeft Grint (2011, p.3) aan dat de bronnen rondom het onderwerp leiderschap met name de laatste 200 jaar zijn ontstaan. Hij stelt vast dat het hierbij veelal de geschreven teksten verwoord door overwinnaars zijn die meer ons inzicht geven in het onderwerp leiderschap. Wij weten dan ook relatief weinig over niet-geschreven bronnen en gebeurtenissen aangaande leiderschapspatronen van de verliezers, zo stelt

¹⁴ Google search op 25-05-2015.

Grint. Daarom is het belangrijk om enige voorzichtigheid te betrachten bij bepaalde bronnen als we patronen willen ontdekken uit de geschiedenis van leiderschap.

Er zijn vele visies over leiderschap, maar wat en wie is nu een leider? Er kan een onderscheid worden gemaakt naar machtsbronnen van leiders, naar stijlen en typen van leiderschap, alsmede taken van de leider. Overigens lopen al deze ordeningen door elkaar heen (De Ruijter, 2011; H. Aardema, 2004; Hersey en Blanchart, 1988; Bass & Bas, 2008; Bass & Riggio, 2006; Bass & Riggio, 2006; Yukl, 2008; Uhl-Bien et al., 2007; Hazy et al., 2007; Uhl-Bien & Marion, 2009, 2011; Aviolo et al., 2009; Quinn & Rohrbaugh, 1983; Quinn et al., 1996; Quinn, 1988; Van Muijen & Schaveling 2011).

Leiderschap is een problematisch begrip. Er is sprake van verschillende perspectieven op leiderschap, afhankelijk van de klemtoon op stijlen (transformationeel, transactioneel, democratisch, authentiek, verbindend, dienend, autoritair, pathologisch), bronnen (positiemacht, charisma, expertise, traditie), functies (administratief, adaptief en 'in staat stellend' (*enabling*) c.q. richtingbepalend, ruimteafbakenend, rekenschapaflegend, resultaattonend) of rollen. Leiderschap is niet hetzelfde als 'leiding geven aan' of management. Bij leiderschap is er sprake van persoonlijke betrokkenheid. Het raakt dus ook identiteit. Het gevaar van leiderschap is dat men succes boekt, maar zichzelf verliest (De Ruijter, 2011). Identiteit is een kostbaar en kwetsbaar goed. Identiteit is kostbaar daar deze de positie van een persoon/instituut/organisatie bepaalt met de daaraan gekoppelde rechten, plichten, bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden. Identiteit is echter ook kwetsbaar omdat hierbij verschillende dimensies een rol spelen. Van groot belang hierbij is te erkennen dat leiding geven en organiseren zijn gebaseerd op verschil maken (oftewel classificeren, indelen, in- en uitsluiten). Juist het verschil levert potentieel toegevoegde waarde op. Dit betekent een noodzaak voor het maken van keuzes. Het meest problematisch in de context waarin leiders opereren, is het bepalen van het goede (diversiteit aan visies, belangen en praktijken); welke keuze is productief? Deze keuze/richting is essentieel voor het leiden van organisaties, het scheppen van (nieuw) elan en zin (als betekenis en als plezier). Belangrijk is duidelijk te maken dat wat men/de organisatie doet, ertoe doet. Hiertoe moet de leider zichzelf en anderen ervan

doordringen dat hij/zij zichzelf kan blijven juist door te veranderen. Dit komt neer op het scheppen van een zingevingskader waarin iemand fundamenteel niet hoeft te veranderen, maar zichzelf mag blijven, alleen in een andere vorm, waarbij hij/zij tot andere zingeving komt. Deze zingevingsdimensie stelt het zogenaamde rationele keuzegedragmodel (beslissingen zijn het resultaat van rationele afwegingen inzake kosten en baten) ter discussie. Dit model begint met het definiëren van het probleem, het genereren en evalueren van alternatieven, het selecteren van een alternatief, het implementeren van het geselecteerde alternatief en het monitoren van de resultaten (als feedbackcontrolemechanisme). Zo gaat het in de praktijk echter niet. Daar belangrijke factoren in de Logistiek & Supply Chain juist bijvoorbeeld kosten en baten zijn, vormen deze andere perspectieven specifiek voor de leider in deze context een uitdaging. Hooguit is er sprake van *'bounded rationality'*¹⁵. Deze constatering heeft geleid tot andere perspectieven naast het rationele model. Deze begrensde rationaliteit is onvermijdelijk in het licht van de context. Deze bestaat uit verschillende soorten eenheden (maatschappelijke omgeving, taakomgeving, interne organisatieomgeving) en actoren.

2.2.1 Leiderschapsbenaderingen

Er zijn ongelooflijk veel benaderingen van leiderschap. Hier beperk ik mij hier tot zoals transformationeel¹⁶ en transactioneel¹⁷ leiderschap. Bass en Riggio (2006) stellen dat de beste leiders gebruikmaken van een integratie van de tegengestelde Leiderschapsstijlen, namelijk zowel transactioneel als transformationeel leiderschap (Bass & Bass, 2008). Transactioneel leiderschap is meer taakgericht, autocratisch (de

¹⁵ *Bounded rationality*: De opvatting van Herbert A. Simon (1996) dat besluitvorming zelden volledig rationeel plaatsvindt. Op basis van onderzoek concludeerde Simon dat managers vaak snel kiezen voor een tevredenstellende oplossing in plaats van voor de beste oplossing.

¹⁶ Transformationele leiders beïnvloeden hun ondergeschikten op verschillende manieren. Door het geven van het goede voorbeeld, het intellectueel stimuleren van de volgelingen, het bouwen van een groepsgevoel, de inspirerende uiteenzetting van een toekomstvisie en het echt inleven in de diegenen die worden aangestuurd, worden ondergeschikten gemotiveerd. Door de invloed van de transformationele leider worden volgelingen als het ware getransformeerd, wat zich uit in een toename van het zelfvertrouwen, groepsgevoel en binding aan de leider en de organisatie. Transformationeel leiderschap wordt over het algemeen beschouwd als het succesvolste type leiderschap, dat volgelingen stimuleert boven verwachtingen te laten presteren (Burns 1978, Bass 1985).

¹⁷ Waar de transformationele leider zich meer richt op de mens zelf en deze stimuleert alles uit zichzelf te halen, richt de transactionele leider zich op de taak die uitgevoerd dient te worden. Een transactionele leider maakt duidelijk inzichtelijk hoe de taak tot een goed einde moet worden gebracht, geeft aan welke hulpbronnen en middelen worden ingezet en zal communiceren welke beloning tegenover de verwachte geleverde prestatie staat. Daarnaast zal de transactionele leider er zorg voor dragen dat de organisatiecondities optimaal zijn, opdat de volgelingen de taak succesvol tot uitvoer kunnen brengen. De transactionele leider houdt de uitvoer van de taak nauwgezet in de gaten en grijpt in voordat het dreigt fout te gaan (Burns 1978, Bass 1985).

macht ligt bij de leider) en geeft een duidelijke richting aan. Het gaat ook uit van het voor-wat-hoort-wat-principe (transactie). Dit terwijl transformatieel leiderschap meer betrekking heeft op de relaties, die democratisch en participatief georiënteerd zijn (Bass & Riggio, 2006), met meer nadruk op emoties en waarden (Yukl, 2008). Dit kan de motivatie van medewerkers verhogen om meer te doen dan wat van hen wordt verwacht (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990 en Bass & Riggio, 2006). Transformatieel leiderschap is een van de meer recente en belangrijke leiderschapstheorieën van het moment (Mesu, Van Riemsdijk & Sanders, 2009). Verschillende auteurs hebben verklaard dat deze leiderschapsstijl wordt gebruikt in alle vormen van organisatie-instellingen over de hele wereld. Zij stelden ook dat transformatieel leiderschap positief gerelateerd is aan de organisatorische prestaties en de effectiviteit van de leider. Inzet en loyaliteit kunnen ook worden verkregen door middel van deze leiderschapsstijl (Bass & Riggio, 2006). Hoewel de beste leiders nog steeds gebruikmaken van een combinatie van taak- en relatiegeoriënteerd leiderschap, suggereren Bass & Riggio (2006) dat leiders transformationeler moeten worden om effectiever te zijn voor zichzelf en de organisatie. De twee leiderschapsstijlen zijn dus tegengesteld en vullen elkaar aan. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de beste leiders zowel een transactionele als een transformatieel leiderschapsstijl moeten bezitten voor een optimale performance (Bass & Riggio, 2006).

In de volgende paragrafen wordt een aantal benaderingen verder uitgediept die deels corresponderen en deels complementair zijn, ook al wordt daarbij een ander begrippenapparaat of accentuering gehanteerd, te weten:

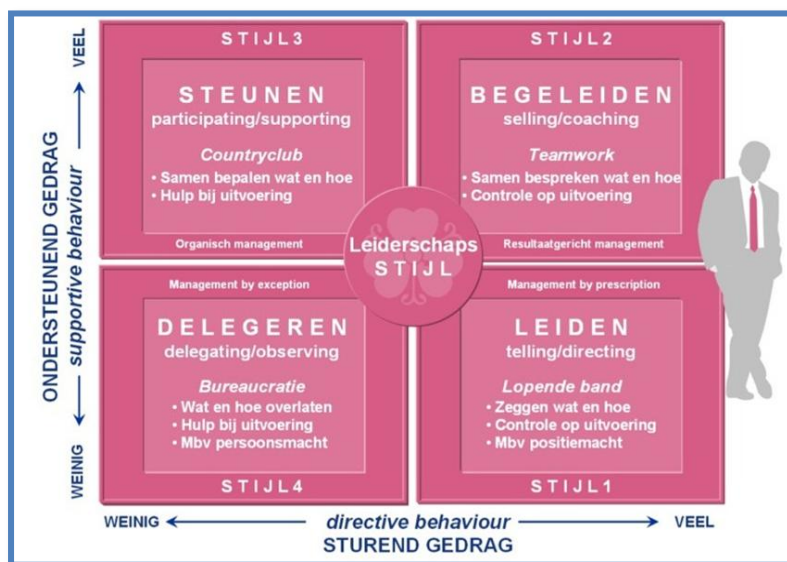
- 1) Situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard 1988);
- 2) *Competing Values Framework* (CVF) (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Quinn et al. 1996);
- 3) De *Complexity Leadership Theory* (Uhl-Bien et al., 2007; Hazy et al., 2007; Uhl-Bien & Marion, 2009, 2011; Aviolo et al., 2009);

Voor deze benaderingen is gekozen omdat zij goed bruikbaar zijn voor het nader kunnen onderzoeken van het waarom dat bepaald leiderschapsgedrag in een bepaalde context/situatie in de Logistieke & Supply Chain sector als meer- of minder effectief worden gezien:

- 1) De *Complexity Leadership Theory* geeft aan dat de leider moet kunnen acteren en schakelen binnen complexe contexten, zoals dat ook binnen de Logistieke & Supply Chain sector het geval is;
- 2) Het situationeel leiderschap gaat dieper in op de context als een krachtenveld waarbinnen de leider moet acteren;
- 3) Het *Competing Values Framework* leent zich uitermate goed om verschillende typen leiderschapsgedrag gekoppeld aan een context/situatie te valideren en analyseren.

2.2.1.1 Situationeel leiderschap

Een benadering die nog eenduidiger de context bepalend acht voor effectief en succesvol leiderschap, wordt aangereikt door Hersey & Blanchard (1988). Het is één van de benaderingen welke uitgaan van de contingentie theorie¹⁸. Zij omschrijven de context als een krachtenveld van omgevingsfactoren en actoren waarin keuzes worden gemaakt. De kerncompetenties voor dit krachtenveld zijn door Hersey en Blanchard (1988) uitgewerkt in hun model voor situationeel leiderschap. Dit model onderscheidt vier stijlen van situationeel leidinggeven (zie figuur 5):



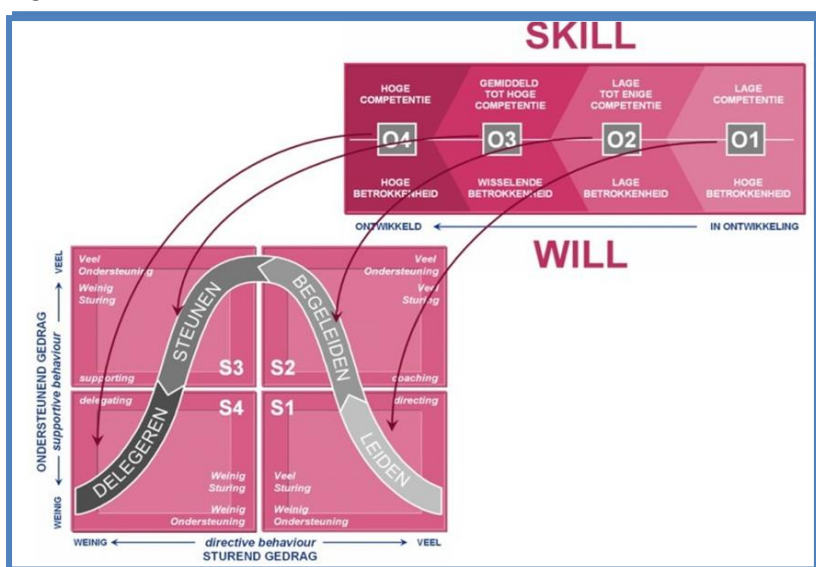
Figuur 5. Model 1 Leiderschapsstijlen Hersey & Blanchard (1988)

- 1) S1: instrueren (veel taakgericht en weinig relatiegericht);

¹⁸ In de contingentie theorie wordt gesteld dat de doeltreffendheid van een bepaald patroon van leiderschapsgedrag afhankelijk is van de eisen die door een situatie worden gesteld. Deze theorie beklemtoont het gebruik van verschillende stijlen van leiderschap die passen bij de behoeften die door de verschillende situaties worden gecreëerd.

- 2) S2: consulteren (veel taakgericht en sterk relatiegericht);
- 3) S3: participeren (weinig taakgericht en sterk relatiegericht);
- 4) S4: delegeren (weinig taakgericht en weinig relatiegericht).

Stijlflexibiliteit wordt gedefinieerd als de mate (%) waarin men in staat is verschillende stijlen van leidinggeven te hanteren. Dit staat los van de vraag of deze stijlen wel effectief zijn. Stijleffectiviteit wordt gedefinieerd als de mate (%) waarin men in staat is in een bepaalde situatie ook de meest adequate/effectieve stijl te hanteren. Door het dynamische kenmerk van de logistieke sector is er niet één leiderschapsstijl die altijd succesvol zal zijn. Belangrijk is om de stijl aan te passen aan de mate waarin de benodigde competenties bij medewerkers/teams aanwezig zijn en in welke mate ze betrokken zijn zoals de theorie van Hersey & Blanchard weergeeft in figuur 6.

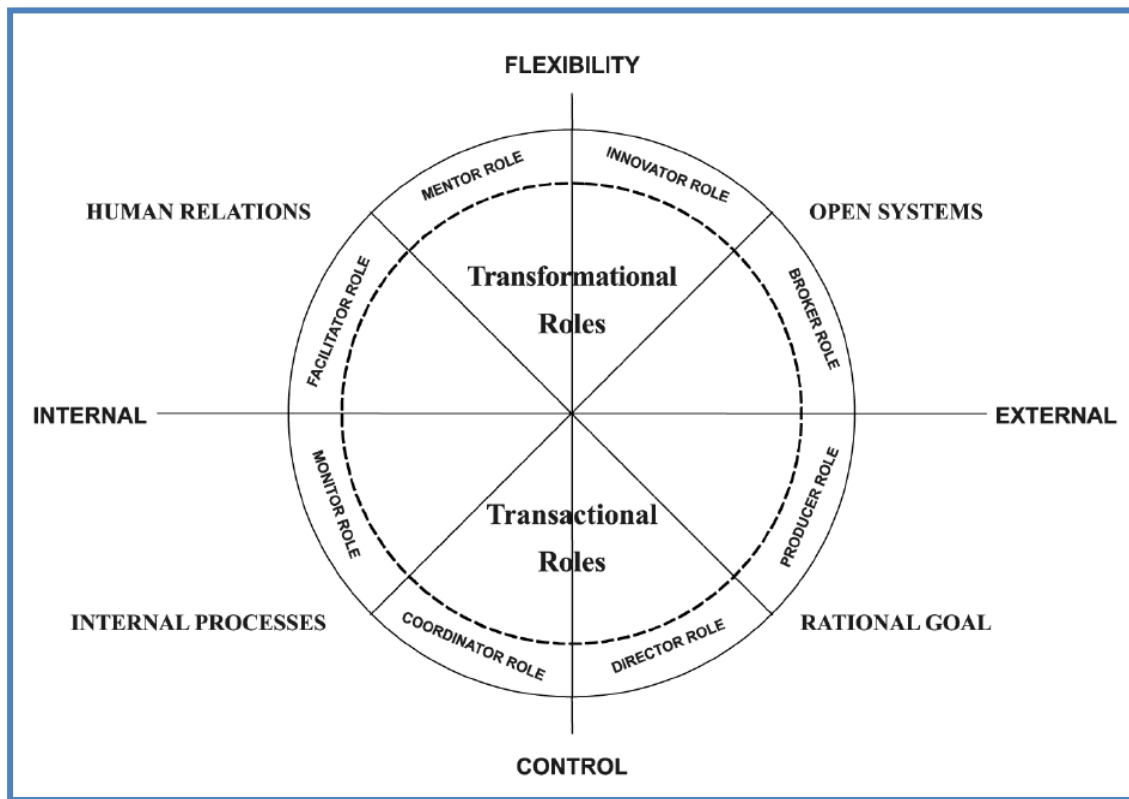


Figuur 6. Model 2 Leiderschapsstijlen Hersey & Blanchard (1988)

2.2.1.2 Competing Values Framework (CVF)

De (organisatorische) kerncompetenties kunnen worden gemeten met het *Competing Values Framework* (CVF) of concurrerende-waardenmodel van Quinn & Rohrbaugh (1983) en Quinn et al. (1996). Het concurrerende-waardenmodel geeft vier leiderschapskwadranten weer, verdeeld over acht verschillende leiderschapsrollen (Aardema, 2004), die een leider kan bezitten of gebruiken binnen verschillende

contexten en situaties. In het model is te zien dat de rollen zijn verdeeld in twee leiderschapsstijlen: transformationeel en transactioneel leiderschap (zie figuur 7).



Figuur 7. Het CVF, concurrerende-waardenmodel (Quinn & Rohrbaugh, 1983, p363-373)

Het concurrerende-waardenmodel bestaat uit twee dimensies: flexibiliteit en controle (F/C) en de interne en externe focus (I/E) (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Quinn (1988) stelt dat deze twee dimensies voldoende zijn voor het beschrijven van de effectiviteit van een individu of organisatie. Door deze twee dimensies ontstaan er in het model vier kwadranten:

- 1) *Human relations* (HR);
- 2) *Open systems* (OP);
- 3) *Internal processes* (IP);
- 4) *Rational goal* (RG).

Organisaties positioneren zich aan de hand van het relatieve gewicht van elk van deze 'waarden'. Organisaties die de nadruk leggen op zowel vertrouwen als betrokkenheid, zijn gericht op het *human relations*-kwadrant. De leiderschapsstijlen in dergelijke organisaties weerspiegelen teamwerk, participatie en *empowerment*. Organisaties die

zich concentreren op de aanpassing aan de externe omgeving, zijn vooral gericht op het *open systems*-kwadrant. Leiders van deze organisaties ondersteunen flexibiliteit, groei, innovatie en creativiteit. Organisaties die gericht zijn op efficiëntie, prestaties en taakgerichtheid, bevinden zich vooral in het *rational goal*-kwadrant. Leiders van deze organisaties stellen het maken van duidelijke taken en doelen voorop, omdat deze waarden de efficiëntie en productiviteit kunnen verhogen. Organisaties met een grote interne focus, met de nadruk op routines, centralisatie, controle, stabiliteit, continuïteit en orde, vallen in het *internal process*-kwadrant (Kalliath et al., 1999).

Het concurrerende-waardenmodel richt zich op de spanning die nauw verbonden is met organisatorische omgevingen en de complexiteit van het maken van beslissingen tijdens kritische situaties. Het concurrerende-waardenmodel toont naast de vier leiderschapskwadranten per kwadrant twee leiderschapsrollen (Belasen & Frank, 2008, Aardema, 2004). Het *human relations*-kwadrant bestaat uit de *facilitator*- en mentorrollen, die gericht zijn op het genereren van gemotiveerde arbeidskrachten, gedreven door zowel inzet als betrokkenheid. Het *open systems*-kwadrant bezit zowel de innovator- als de *broker*-rol, die samen een beroep doen op de creativiteit en communicatieve vaardigheden van leiders, om veranderingen te genereren en de middelen om deze veranderingen te behalen, te verwerven. De monitor- en coördinatorrol behoren tot het *internal process*-kwadrant en zijn relevant voor systeemintegraties en projectmanagement. Het laatste kwadrant, dat van de *rational goal*, bestaat uit de *director*- en producerrol, en is gericht op het bereiken van doelen. Er zijn overeenkomsten tussen het model voor situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard 1988) en het CVF-model (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Quinn et al. 1996). Beide modellen voorzien in een interne versus externe focus en in controle (leiden en delegeren) versus flexibiliteit (begeleiden en steunen).

In figuur 8 is weergegeven welke competenties en karakteristieken horen bij de leiderschapskwadranten en -rollen.

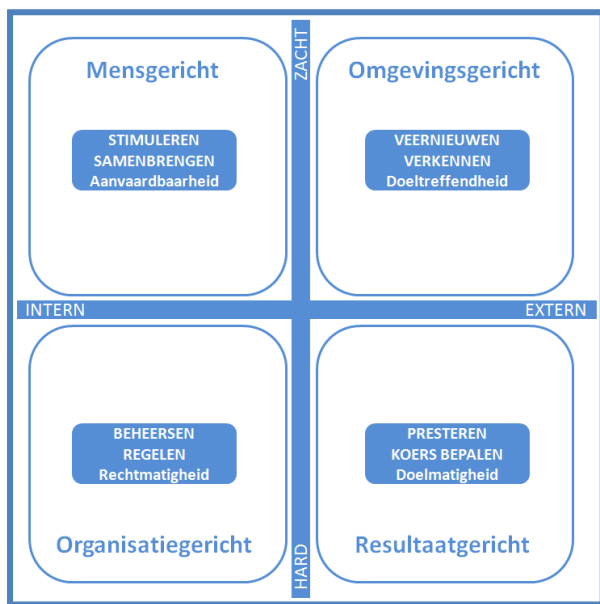
Leiderschapskwadranten	Rollen	Karakteristieken	Belangrijkste competenties
human relations (het genereren van een gemotiveerde groep mensen, die zowel gedreven worden door inzet als betrokkenheid)	Mentorrol (transformationeel)	Zorgzaam, empathisch (laat een vorm van inschikkelijkheid zien)	<ul style="list-style-type: none"> - Begrijpen van jezelf en anderen - Effectief communiceren - Helpen medewerkers te ontwikkelen
	Facilitator-rol (transformationeel)	Procesgeoriënteerd (faciliteert interactie)	<ul style="list-style-type: none"> - Creëren en bouwen van teams - Gebruikmaken van participatieve besluitvorming - Managen van conflicten
open systems (doet een beroep op de creativiteit en communicatieve vaardigheden, om veranderingen te genereren en middelen te verwerven voor het managen hiervan)	Innovatorrol (transformationeel)	Creatief, slim (voorziet verandering)	<ul style="list-style-type: none"> - Leven met veranderingen - Creatief denken - Creëren en managen van de veranderingen
	Broker-rol (transformationeel)	Middelengeoriënteerd, politiek scherpzinnig (het verwerven van middelen)	<ul style="list-style-type: none"> - Opbouwen en onderhouden van een machtsbasis - Onderhandelen over de overeenkomsten en verplichtingen - Verkopen en presenteren van ideeën
internal process (relevant voor het verkrijgen van projectmanagementvaardigheid en het onderhouden van systeemintegraties)	Monitorrol (transactioneel)	Technisch expert (verzamelt, organiseert, evalueert en reageert op informatie)	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoren van individuele prestaties - Managen van collectieve prestaties - Managen van organisatorische prestaties
	Coördinatorrol (transactioneel)	Betrouwbaar (onderhoudt structuur)	<ul style="list-style-type: none"> - Managen van projecten (planning) - Ontwerpen van het werk (organiseren) - Managen van de functies (controlerende rol)
rational goal (gericht op realisatie van doelen)	Director-rol (transactioneel)	Beslisser, richtlijn (geeft structuur)	<ul style="list-style-type: none"> - Visievorming, planning en het stellen van doelen - Ontwerpen en organiseren - Effectief delegeren
	Producerrol (transactioneel)	Taakgericht werken (ondernemen van actie)	<ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijk productief werken en motiveren - Bevorderen van een productieve werkomgeving - Beheren van tijd en stress

Figuur 8. Competenties van leiderschapsgedragingen (Bron: Edwards, Austin & Altpeter, 1998, p. 10; Quinn, 1996)

Een interessante benadering welke geïnspireerd is op het CVF model is dat van Aardema (2004). Hij ziet de manager/leider als een verbinder. Hierbij voert hij intern en extern gerichte en zachte en harde activiteiten uit. De leider moet ook voortdurend omgaan met allerlei paradoxale deelactiviteiten (H. Aardema, 2004):

- 1) Verkennen en beheersen;
- 2) Vernieuwen en regelen;
- 3) Stimuleren en sturen;
- 4) Samenbrengen en presteren

Daar de rollen ten opzichte van elkaar tegenstrijdige eisen stellen, beklemtoont Aardema de noodzaak van diversiteit in het managementteam. Alleen dan kan de juiste synergie ontstaan die effectief leiderschap mogelijk maakt¹⁹. Zie hieronder in figuur 9 het model, dat een variant is op het concurrerende-waardenmodel.



Figuur 9. Concurrerende-waardenmodel (Aardema, 2004)

¹⁹ Vanuit mijn eigen praktijk kan ik met betrekking tot het juist inzetten van de verschillende leiderschap kwaliteiten binnen een managementteam (MT) nog een voorbeeld geven. Voor een logistiek dienstverlener voerde ik een opdracht uit als sitemanager, vlak nadat zij met een grootschalige distributieoperatie voor een fabrikant in de *fast moving consumer goods* (FMCG) van start waren gegaan. Echter, door het sales- en orderproces van de klant was het voor mijn opdrachtgever onmogelijk om zelf een goede businesscase te behalen met het uitvoeren van de distributie voor deze klant. De *forecasting* van de volumes was onbetrouwbaar te noemen, de volumes waren zeer grillig en door de beschikbaarheid van orders in relatie tot het moment van verzenden van de orders, was het onmogelijk om hier kwalitatief en kostentechnisch goed mee om te gaan. Orders kwamen zeer laat in de avond binnen en moesten direct de volgende dag worden verzonden. Er was geen mogelijkheid meer om resources op dan wel af te schakelen op het tijdstip laat in de avond als het volume bekend was. Daarbij was de klant veeleisend en was een prestatie minder dan honderd procent op zowel kwalitatief als kwantitatief gebied niet goed genoeg. Door binnen het managementteam bewust vooraf doorgesproken rollen en stijlen richting de klant en de eigen organisatie toe te passen, is het gelukt om in een aantal vooraf gedefinieerde stappen op strategisch en operationeel niveau de klant ertoe te bewegen zijn hele sales- en orderproces om te gooien ten gunste van de kwaliteit en de kwantiteit van de aan hen geleverde diensten en ten gunste van de businesscase van mijn opdrachtgever. Dit is met name gelukt door het op het juiste moment effectief inzetten van verschillende leiderschapsstijlen door de verschillende MT-leden.

2.2.1.3 De Complexity Leadership Theory (CLT)

Zoals reeds meermalen is opgemerkt, nemen dynamiek en complexiteit in de Logistieke en Supply Chain-sector toe. Leiderschap moet hierop inspelen, zoals duidelijk wordt beargumenteerd in de *Complexity Leadership Theory* (CLT) (Uhl-Bien et al., 2007; Hazy et al., 2007; Uhl-Bien & Marion, 2009, 2011; Aviolo et al., 2009).

De kernpunten kunnen als volgt worden weergegeven:

- 1) Bij CLT ontpopt leiderschap zich zowel in formele processen als in informele processen;
- 2) De essentie van CLT is gelegen in hoe leiders acteren en interacteren in een complexe dynamische omgeving;
- 3) Leiderschap is bij CLT gebaseerd op onderling verbonden acties, waarbij verbinding wordt gecreëerd met behulp van dialogen, waarbij individuen handelen vanuit persoonlijke waarden of visies en niet vanuit hiërarchie;
- 4) Bij CLT ontstaan leiderschap en interactie uit de dynamiek van een omgeving waarbij instabiliteit, onvoorspelbaarheid en deregulering aan de orde van de dag zijn;
- 5) CLT leidt tot creativiteit, ontwikkeling en aanpassingsvermogen van organisaties die opereren in een complexe omgeving door krachtige netwerken die een gezamenlijk doel nastreven.

Binnen de CLT zijn de volgende subtypen of functies te onderscheiden:

- 1) '*Administrative leadership*': waarin '*control*' en '*efficiency*' binnen bestaande traditionele bureaucratische structuren een belangrijke rol spelen en waarbij leiders de managementrol oppakken om binnen traditionele managementprocessen de beoogde en meetbare resultaten te behalen;
- 2) '*Adaptive leadership*': bestaat naast de formeel uit te oefenen rol ('*administrative leadership*') en betreft de adaptieve functie van de leider als het gaat om het zich aan kunnen passen van de organisatie aan complexe, dynamische veranderingen;

- 3) *'Enabling leadership'*: waarbij leiders alles in dienst van het doel stellen om te veranderen in een complexe omgeving wanneer zij de noodzaak tot innovaties zien. Zij gebruiken hierbij zowel hun formele als informele positie.

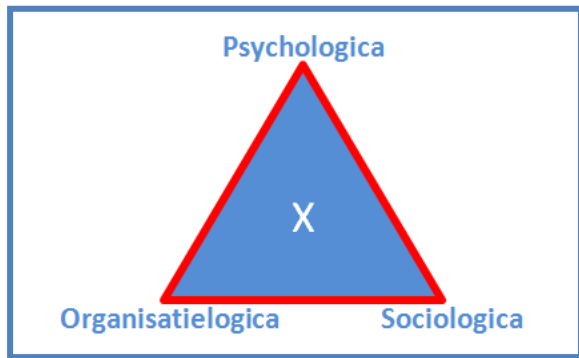
De beschreven leiderschapsstijlen suggereren dat een leider in staat moet zijn om zowel te sturen, te motiveren, te inspireren als te verbinden. Om dat te bereiken, moeten leiders verschillende kernwaarden bezitten of in staat zijn om te schakelen (Quin et al., 2003). Deze waarden kunnen worden gezien als kerncompetenties van een (organisatie)cultuur (Hofstede, 2001), waartussen kan worden gevarieerd. Het is de brug tussen de emoties en rationeel denken (op basis van informatie) die een individu stimuleert om activiteiten te ontplooiën (Hitlin & Piliavin, 2004). Binnen organisaties zijn deze kerncompetenties de effectiefste en stabielste krachten, die de performance van de organisatie en strategisch succes kunnen beïnvloeden (Howard, 1998). Zie hiervoor ook de visie van Aardema, die eerder is toegelicht.

2.2.2 Leiderschap en context

Met context wordt hier bedoeld de omgeving, een situatie, maar dan van een meer structurele aard. De context is uitermate complex: deze is open, dynamisch, gelaagd, multidimensionaal en heeft een multi-actor karakter. Op het 'toneel', tussen de 'coulissen' en in de 'kleedkamer' gedragen actoren zich anders. Hier komt bij dat de actor, de mens, ook uitermate complex en multidimensioneel is.

Zo kennen we bijvoorbeeld de 'Homo Economicus', voor wie doel en middelen moeten overeenkomen; de 'Homo Ludens', voor wie plezier hebben in het werk centraal staat en die daardoor meer zal aanvaarden; de 'Homo Faber', voor wie het ambachtelijk bezig zijn, het scheppen ertoe doet; de 'Homo Significans', voor wie het hebben van betekenis centraal staat, en de 'Homo Hierarchicus', bij wie het hebben van respect voor autoriteit centraal staat (zie voor nadere uitwerking R. Grotens 2015). Hier komt bij dat een leider (beter gezegd: eenieder) altijd gevangen zit in een driehoeksverhouding tussen zijn eigen persoonlijkheid (zijn psychologica), de organisatiecontext (de organisatielogica) en de bredere maatschappelijke context (de sociologica). Hierbinnen moet hij zich positioneren. Hij kan dit alleen maar doen door rekening te houden met deze drie dimensies, die kunnen worden gezien als de

hoekpunten van een driehoek. Zie figuur 10 hieronder, waarbij 'X' de gekozen positie weergeeft.



Figuur 10. Positionering tussen Psychologica, Organisatieloga en Sociologica (de Ruijter, 2012)

Let wel, de specifieke positie binnen deze driehoek kan variëren afhankelijk van de te nemen beslissing. Bijvoorbeeld, wanneer zaken heel sterk de 'buitenwereld', de sociologica raken en de persoonlijkheid hierin nauwelijks wordt betrokken. Zijn ze bijvoorbeeld erg technisch, dan is de gekozen positie heel dicht bij het hoekpunt organisatieloga. Ook kan er sprake zijn van een 'tijdelijke/incidentele context' binnen de structurele context (in dit geval de Logistieke & Supply Chain-sector). In deze studie wordt dan gesproken van een 'situatie'. Tsui et al. (2006, p. 115) geven aan dat de situatie van grote invloed is op het succes van een leider: *"the situation makes the hero"*. Verschillende karakteristieken van individuen, culturen, organisaties en taken vragen telkens om ander leiderschap om effectief te kunnen zijn. Voorgaande studies hebben aangetoond dat de effecten van transactioneel en transformationeel leiderschap significant kunnen worden gemodereerd (beïnvloed) door verschillende situaties (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996; Podsakoff, Niehoff, MacKenzie, & Williams, 1993; MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1993).

In de volgende paragraaf ga ik dieper in op situaties, contexten van minder structurele, eerder incidentele aard.

2.3 Situaties

Een situatie kan men zien als een sociale context van incidentele aard waarbij een aantal omgevingsfactoren een tijdelijk karakter kent en waarbij bijvoorbeeld in meer of mindere mate sprake is van stabiliteit of instabiliteit. Dit impliceert dat er

verschillende posities kunnen worden ingenomen op de as stabiel-instabiel. In de paragrafen 2.3.1 en 2.3.2 worden beide typen situaties verder toegelicht.

2.3.1 Verandersituaties

De Logistieke & Supply Chain-industrie vraagt om leiderschap, gezien de veranderende context. Die veranderende context eist managers/leiders die dus ook kunnen veranderen en meebewegen (Van de Ven en Poole, 2005). Verandering is te definiëren als een empirische observatie in vorm, kwaliteit of staat van een organisatie (Van de Ven en Poole, 2005). Een uitgebreide definitie geven Ford en Ford (1994): *“Change is a phenomenon of time and the way people talk about the event in which something appears to become or turn into something else, where the “something else” is seen as a result or outcome.”* Zij laten zien dat een procesverandering met een specifiek resultaat of uitkomst iets is waar mensen in betrokken zijn en worden gehouden. Er kunnen allerlei oorzaken zijn voor een geplande verandering van een organisatie, te omschrijven als: *“A set of behavioural science based theories, values, strategies, and techniques aimed at the planned change of the organizational work setting for the purpose of enhancing individual development and improving organizational performance, through the alteration of organizational members’ on-the-job behaviours”* (Porras en Roberson, 1992, p. 723).

Naast geplande treden ongeplande veranderingen op. Cummings en Worley (2005) definiëren niet geplande veranderingen als veranderingen die ieder moment kunnen plaatsvinden en meestal onafhankelijk van de organisatie, als gevolg van druk uit de omgeving en onverwachte situaties. Het probleem bij niet geplande veranderingen is dat ze moeilijk te voorspellen en te beïnvloeden zijn. Geplande veranderingen kunnen worden gemanaged en in de organisaties worden geïmplementeerd (Caluwe & Vermaak, 2006), maar leiden ook tot onbedoelde, ongewenste en ongeplande effecten. Er zijn veel verschillende andersituaties die mogelijk alle vragen om ander leiderschap. Deze situaties laten overeenkomsten, maar ook verschillen zien. Lawson en Price (2003) beschrijven een aantal gradaties in andersituaties, die zijn samengevat en gecombineerd in een model van Ten Have et al. (2010). De andersituaties die Ten Have et al. (2010) beschrijven zijn (zie ook figuur 12):

- 1) Verbetering: een (kleine) verandering waarbij bestaande doelstellingen in de bestaande setting beter moeten worden gerealiseerd;
- 2) Herijking: een (middelgrote/hybride) verandering waarbij bestaande of nieuwe praktijken worden ingezet die in lijn zijn met de bestaande *mindset*, om (letterlijk of figuurlijk) een nieuwe *bottomline-target* te halen;
- 3) Vernieuwing: een (grote) verandering waarbij de *mindset* ingrijpend moet worden veranderd.

Binnen de drie hoofdcategorieën worden acht verschillende soorten veranderingen beschreven, door de missie, strategie en de aard van de organisatie, te weten:

- 1) Geleidelijke verandering;
- 2) Herstructurering of reorganisatie;
- 3) Strategische heroriëntatie;
- 4) Herbezinning;
- 5) Hervorming;
- 6) Herpositionering;
- 7) Fundamentele heroriëntatie;
- 8) Totale transformatie.

Zie ook figuur 11 hieronder.

Wat staat niet (+) en wel (-) ter discussie?				
Missie	Strategie	Organisatie	Soort verandering	Hoofd-categorie
+	+	+	Graduele verandering	Verbetering
+	+	-	Herstructurering of reorganisatie	
+	-	+	Strategische heroriëntatie	Herijking
-	+	+	Herbezinning	
+	-	-	Hervorming	
-	+	-	Herpositio- nering	Vernieuwing
-	-	+	Fundamentele heroriëntatie	
-	-	-	Totale transformatie	

Figuur 11. Verandersituaties Ten Have et al. (2010)

2.3.2 Stabiele situaties

Een stabiele situatie moet in deze context worden omschreven als een situatie waarin nauwelijks of geen verandering plaatsvindt. Een situatie waarin zonder verstoring geen verandering zal plaatsvinden. Het gaat hier om het dynamische evenwicht tussen de assen van intern gericht versus extern gericht en flexibiliteit versus controle. De manager/leider zal de dynamiek van de buitenkant moeten vertalen naar rust en stabiliteit aan de binnenkant van de organisatie. Om deze reden is er in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen een aantal gradaties van anderssituaties en de stabiele situatie. In de volgende paragraaf zal ik dieper ingaan op het construct performance.

2.4 Performance

Wright, Gardner en Moynihan (2003) stellen dat performance gezien kan worden als de verzameling van activiteiten van medewerkers die invloed hebben op de doelen van de organisatie. Performance kan worden gemeten op verschillende niveaus:

- 1) Op individueel niveau: de individuele prestaties van manager/leiders, leiders en medewerkers binnen de logistieke sector;
- 2) Op teamniveau: de impact van teams op de organisatiedoelen;
- 3) Op organisatorisch niveau: de impact van de organisatiedoelen.

Performance omvat hierbij criteria zoals doelmatigheid en doeltreffendheid.

Doelmatigheid (efficiency) betreft het in overeenstemming zijn van de handelingen met de doelstellingen terwijl de kosten in verhouding staan tot de opbrengsten.

Doeltreffendheid (effectiviteit) slaat op handelingen die leiden tot realisering van het gestelde doel. Wright et al. (2003) onderscheiden drie categorieën die van belang zijn voor het meten van performance:

- 1) In-rol-gedrag: Dit is het gedrag conform verwachtingen van de medewerkers en algemeen aanvaarde normen;
- 2) Extra-rol-gedrag: Dit is gedrag buiten de functie-eisen van de desbetreffende functie om en het heeft positieve effecten op de organisatorische performance;
- 3) Contraproductief gedrag: Dit gedrag heeft specifiek of impliciet nadelige gevolgen voor de organisatie.

Wright et al. (2003) hebben daarnaast enkele performancemaatstaven beschreven, als indicatoren om het succes van de organisatie te toetsen. Hierbij valt te denken aan:

- 1) Werknemerscompensatiekosten (bijvoorbeeld ziektekosten) gerelateerd aan de verkopen;
- 2) Kwaliteitsniveau (bijvoorbeeld 1 fout per 100.000 stuks);
- 3) Krimp (inventarisverlies);
- 4) Productiviteit (loonkosten);
- 5) Winstgevendheid (Wright, 2003).

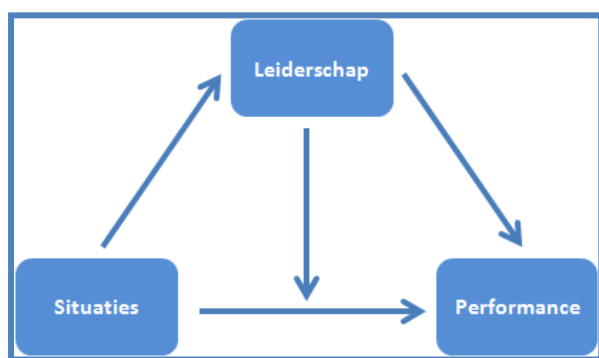
2.4.1 Continuïteit van de performance

Maar hoe kan men komen tot een continue goede performance? De wereld is dynamisch en onvoorspelbaar en dus is het managen van het onverwachte een belangrijk aspect. Dat geldt zeer zeker voor de Logistieke & Supply Chain-sector, waarin veiligheid en betrouwbaarheid van belang zijn. Dit is niet eenvoudig te realiseren. Weick en Sutcliffe (2011) geven aan dat de klassieke reactie op onveiligheid en onbeheersbaarheid is het verstrakken van de beheersing vanuit de top van een organisatie door het opleggen van veiligheidssystemen en strenge hiërarchische bevelsrelaties. Vanaf de jaren tachtig echter is het inzicht gegroeid dat de aard van interdependenties in complexe sociotechnische systemen risico's met zich meebrengt die niet met eenvoudige procedures, structuren en voorschriften te voorkomen zijn. Betrouwbaarheid van organisaties zit in mensen en hun onderlinge interactie en niet alleen of vooral in de instrumenten die zij gebruiken. Het gaat erom te kunnen leren van (bijna) fouten. Dit kan alleen als mensen in de organisatie kritisch mogen zijn en zaken die hen opvallen als risicovol mogen rapporteren zonder dat het management dit als een bedreiging ziet. Vanuit deze optiek komt het leiderschap dus van de mensen die bezig zijn met het primaire proces, de specialisten op de werkvloer. Van hen wordt verwacht dat zij zeer kritisch zijn op alles wat er om hen heen gebeurt. Zij moeten oog hebben voor detail en zelf de meest onschuldige lijkende afwijking kritisch bekijken, rapporteren en voorleggen aan management en collega's. Het gaat erom dat alle feiten boven water komen en iedereen ervan kan leren. Dat kan alleen in een open, vertrouwde sfeer waarin iedereen fouten op de agenda durft te zetten, bespreekbaar durft te maken, de zogenaamde 'lerende organisatie' (Senge 1992). Mensen in hoog betrouwbare organisaties zijn alert, ze denken na over wat ze zien, praten er met elkaar over en geloven niet zomaar alles. Het type medewerker dus dat door het management in veel bedrijven als lastig en belemmerend kan worden ervaren. Grote uitdaging is om deze cultuur waarin de professional aan het woord is, iedereen kritisch mag zijn en wordt besproken wat niet goed is gegaan zonder dat het negatieve consequenties voor het individu heeft, in stand te houden of op te bouwen. Weick en Sutcliffe (2011, p. 9-18) geven vijf indicatoren waarmee hoog betrouwbare organisaties zich onderscheiden. Allereerst de gerichtheid op verstoringen. Elke kleine

verstoring wordt gezien als een klein symptoom dat er iets mis kan zijn met het systeem en als een moment om van te leren. Iets wat ernstige gevolgen kan hebben als meerdere kleine verstoringen samenkomen. Ten tweede is daar de terughoudendheid in simplificeren. Het vereenvoudigen van processen kan leiden tot het verminderen van het vermogen om de details te zien. Alle bestaande wijsheden en werkwijzen worden continue ter discussie gesteld. Ten derde is er de gevoeligheid voor de uitvoering. De meeste aandacht gaat uit naar de plaats waar het werk wordt gedaan. Hierdoor kunnen afwijkingen worden opgemerkt in het proces wanneer ze nog naspeurbaar zijn. Als vierde is daar de toewijding aan veerkracht. Het gaat hierbij om het intrinsieke vermogen van een organisatie (systeem) om een dynamische stabiele toestand te behouden of te herwinnen, waardoor deze in staat is door te gaan met functioneren na een grote tegenslag en/of bij voortdurende stress. Als laatste is daar de indicator van het respecteren van expertise. Om te voorkomen dat fouten op een hoger niveau zich verbinden aan fouten op een lager niveau wordt de besluitvorming op een zo laag mogelijk niveau neergelegd. De expertise op de werkvloer is bepalend voor de besluitvorming. In de volgende paragraaf ga ik dieper in op het zijdelingse onderzoek naar organisatieontwikkeling en gedragsverandering.

2.5 Samenvatting constructen

Samenvattend kan men de variabelen leiderschap, situaties en performance onderscheiden (zie figuur 12) .



Figuur 12. Samenvatting variabelen

In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de manier waarop deze relaties zijn onderzocht. Het is in deze fase onbekend op welke wijze deze drie variabelen met

elkaar samenhangen en op welke manier de constructen kunnen worden geoperationaliseerd. Op beide wordt teruggekomen in het volgende hoofdstuk.

3. METHODOLOGISCH KADER

In dit onderzoek is een *mixed method*-onderzoeksaanpak gehanteerd (Edmondson & McManus, 2007). Er is begonnen met een meer empirisch-interpretatief deel. Hierin zijn kernconcepten via literatuurstudie, focusgroepsessies en (semigestructureerde) interviews met sleutelinformanten geformuleerd en nader ingevuld. In deze fase zijn doelgericht eigen directe en indirecte waarnemingen uit de dagelijkse praktijk van mijn werk die verband houden met de vraagstelling, tegen het licht gehouden. Dit is gevolgd door een meer empirisch-analytisch deel bestaande uit twee *surveys*. Hierbij dient te worden opgemerkt dat in dit onderzoek de technologische component van de context niet is geproblematiseerd vanwege de focus op de sociale aspecten.

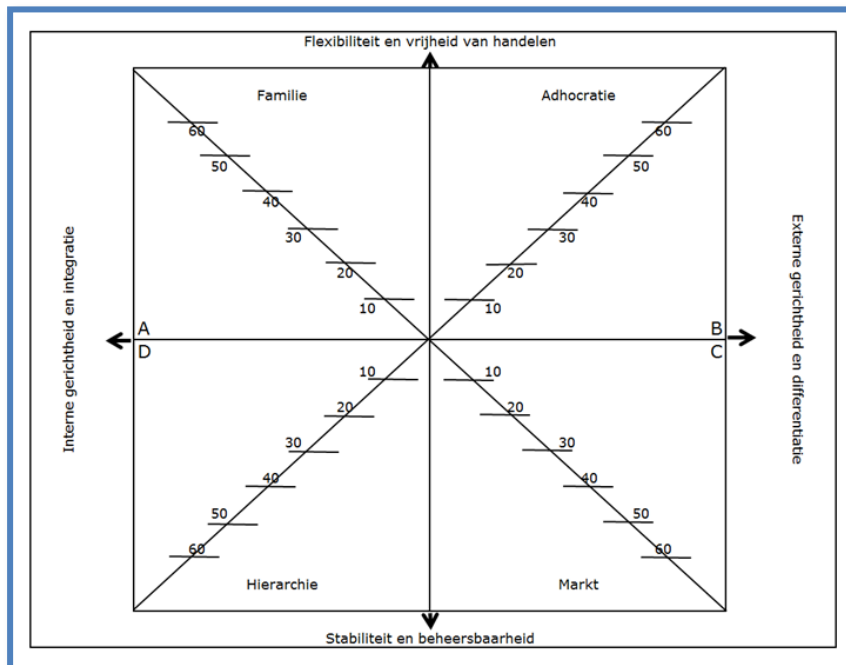
Met behulp van literatuuronderzoek zijn de constructen samengesteld voor de vorming van de voorlopige veronderstellingen. Daarna is met behulp van interviews in focusgroepsessies met meerdere manager/leiders binnen de Nederlandse Logistieke & Supply Chain-sector een aanpassing gedaan aan de veronderstellingen om te kunnen komen tot toetsbare aannames. Vervolgens is er een eerste *survey* uitgevoerd (Kolb, 2009; Saunders et al., 2009; Teddlie & Tash, 2005) en getoetst of en in welke mate de veronderstellingen uitkwamen. Het doel van de *survey* was om te komen tot operationalisatie van de constructen en toetsbare aannames over de relaties tussen het toe te passen type leiderschap en de effectiviteit daarvan. Na afloop van de eerste *survey* is besloten om aan de constructen naast de ‘verandersituatie’ (instabiel) ook de ‘stabiele’ situatie toe te voegen en te onderzoeken of en in welke mate er in een stabiele situatie ander leiderschapsgedrag als effectief wordt gezien dan bij een instabiele verandersituatie. Terloops zijn zaken aan het licht gekomen op het sociaalpsychologische vlak, die aan het einde van dit proefschrift in een persoonlijke reflectie zijn meegenomen.

Voor het vervolgonderzoek (zowel focusgroepsessies als *surveys*) zijn als theoretisch kader met betrekking tot leiderschap het concurrerende-waardenmodel (CVF)

(Cameron & Quin, 1983) genomen met in de kwadranten de leiderschapsrollen (Belasen & Frank, 2008). Dit om een aantal redenen:

- 1) De belangrijkste reden is het gegeven dat het dit model een fijnmazige indeling van typen leiderschapsgedrag kent. In vergelijking met de *Complexity Leadership Theory* (CLT) heeft het CVF de mogelijkheid om fijnmaziger het leiderschapsgedrag te kunnen toetsen. Het CVF kent twee Leiderschapstijlen, vier leiderschapskwadranten en acht leiderschapsrollen. Het CLT kent slechts drie rollen.
- 2) Daarnaast is het een model wat goed aansluit op de praktijk en mensen uit de praktijk aanspreekt. Bij het gebruik van dit model tijdens de focusgroepsessies, gaf men bijvoorbeeld aan dat interne en externe gerichtheid alsmede flexibiliteit en controle uit dit model als onderling samenhangend geheel zouden moeten worden meegenomen;
- 3) Verder sluit de benadering van Aardema (2004), met de leider die zowel intern en extern gerichte alsmede zachte en harde activiteiten uitvoert in diverse rollen die ten opzichte van elkaar weer tegenstrijdige eisen stellen, ook naadloos aan op het CVF-model;
- 4) Cameron en Quin gebruiken hun beproefde *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) om de voorkomende cultuurtypen in de organisatie te onderzoeken. Het OCAI onderscheidt de vier verschillende organisatiecultuurtypen (familie, adhocratie, hiërarchie, markt) en tevens de vier verschillende organisatiekenmerken (flexibiliteit en vrijheid van handelen, stabiliteit en beheersbaarheid, interne beheersbaarheid en integratie, externe positionering en differentiatie). Op basis van een ingevulde vragenlijst voor zowel een huidige situatie als een gewenste toekomstige situatie kan worden vastgesteld welke mix van cultuurtypen en kenmerken in welke mate actueel is binnen de organisatie en hoe zich die verhoudt tot de in de toekomst gewenste situatie (zie figuur 13). Het OCAI en het CVF-model zijn feitelijk toepassingen vanuit één model;
- 5) Tevens kan voor het construct leiderschap door het toepassen van het CVF-model een reeds ontwikkelde en in verschillende onderzoeken gevalideerde

vragenlijst van Cameron en Quinn (1999) gebruikt worden welke zich inmiddels in de praktijk bewezen hebben. Voor de constructen situaties en performance zijn nieuwe vragenlijsten ontwikkeld op basis van de uitkomsten van de focusgroepsessies.



Figuur 13. Diagram voor het verwerken van het OCAI-resultaat van Cameron & Quinn (2011)

De interviews zijn bij meerdere managers/leiders en leiders binnen de Nederlandse logistieke sector afgenomen. Dit is zowel met focusgroepen²⁰, dus collectief, als op individuele basis gedaan. Er zijn twee focusgroepsessies gehouden, waarvan één was gericht op managers/leiders van de logistieke dienstverlenerscategorie, uitgevoerd op 24 mei 2012, en de ander op de verladerscategorie, uitgevoerd op 30 mei 2012. Deze sessies kunnen worden gezien als een groepsinterview en waren gebaseerd op de methodologie van Krueger en Casey (2008). Zij stellen dat een focusgroep moet bestaan uit 4-12 deelnemers uit dezelfde doelgroep, omdat deelnemers zich in een homogene groep comfortabeler voelen en daardoor sneller informatie zullen delen. Om dit te bereiken zijn meerdere managers/leiders van beide groepen binnen de

²⁰ Een focusgroep is een gestructureerde discussie onder een kleine groep van belanghebbenden, begeleid door een ervaren gespreksleider. Op een bijeenkomst van de focusgroep komen 4-12 geselecteerde mensen bij elkaar en zij houden een discussie over het onderwerp van de focusgroep. Tijdens de discussie wordt de groep geobserveerd. Hiermee is het een combinatie tussen een discussie en een interview. Het doel van de focusgroep is informatie krijgen over de voorkeuren, de achterliggende reden voor deze voorkeuren en de waarden van verschillende mensen met betrekking tot een bepaald onderwerp.

logistieke sector benaderd. In totaal zijn er zo'n 30 managers/leiders uit de Logistieke & Supply Chain-sector benaderd om deel te nemen. Hiervan reageerden er 20 positief voor deelname aan de sessies. Er zijn 9 deelnemers voor de eerste focusgroep met deelnemers van de logistiek dienstverleners en 6 voor de tweede focusgroep met deelnemers van de verladers geselecteerd en uitgenodigd²¹. Daarnaast is er een telefonisch interview geweest met een van de deelnemers van de categorie dienstverleners, die niet bij de sessie aanwezig kon zijn. De focusgroepen hadden een informele setting, waren semigestructureerd, duurden gemiddeld ruim 2,5 uur en werden opgenomen.

Alhoewel de Logistieke & Supply Chain-sector kan worden onderverdeeld in vier categorieën (logistiek.nl, 2012): Logistiek dienstverleners, Verladers, Consultants en Overige logistieke professionals, zijn de sessies beperkt tot deelnemers uit de kern van de Logistieke & Supply Chain-sector, namelijk de logistieke dienstverleners en de verladers. De andere twee categorieën, de consultants en de overige logistieke professionals, zijn meer gericht op en worden veelal ook geassocieerd met (meerdere) andere industrieën (Jorritsma, 2012). Er had ook kunnen worden gekozen voor meer heterogene groepen vanwege het verkrijgen van meer diversiteit, maar er is gekozen voor homogene groepen vanwege het feit dat er bij homogene groepen meer herkenning is met betrekking tot de contexten en situaties waar over gediscussieerd wordt geeft dit meer interactie zonder dat dit ten koste gaat van de diversiteit aan inbreng met betrekking tot ervaringen en meningen. Behalve dat deze twee groepen kernmerkend zijn voor de logistiek, zijn ze ook gelieerd aan elkaar doordat ze samen de logistieke keten vormen. De consultants en logistieke professionals staan weliswaar buiten de logistieke keten, maar dienen wel ter ondersteuning van de keten. Zij zijn daarom wel in de *surveys* samen met de andere twee categorieën meegenomen.

Aan het begin van de focusgroepsessies is een korte introductie over het doel van het interview en de theoretische achtergrond gegeven. Vervolgens stonden vijf thema's

²¹ Helaas was een van de deelnemers van de tweede focusgroep uiteindelijk niet in staat om deel te nemen, deze focusgroep werd daarom uitgevoerd met 5 deelnemers.

centraal voor de discussie en het verder vormgeven van de constructen van de concept onderzoeksopzet (zie hieronder en in bijlage 1).

1. Leiderschapsstijl

- Welke leiderschapsstijl(len) past het beste bij u?
- Welke leiderschapsstijl(len) zou een logistiek leider moeten hebben?

2. Leiderschapsrollen

- Welke leiderschapsrollen passen het beste bij u? (top 3)
- Welke leiderschapsrollen zou een logistiek leider moeten hebben? (top 3)

3. Situaties / Contexten

Volgens de literatuur wordt de logistieke sector steeds complexer, de klant eist een steeds lagere prijs. Maar kan deze ontwikkeling echt gezien worden als de voornaamste situatie of context die een rol speelt binnen de logistieke industrie, of zijn er meer? Welke hebben de meeste invloed? (top 3)

4. Het fitten van de leiderschapsstijlen en -rollen op de top 3 van situaties/ contexten

Top 3 situaties/contexten

1.
2.
3.

- Welke leiderschapsstijl/rol worden momenteel toegepast in deze drie situaties?
- Welke leiderschapsstijl/rol zou een logistiek leider moeten toepassen in deze drie situaties?

5. Samenvattend

- Welke leiderschapsstijlen en -rollen zou u nu toepassen? Zijn deze anders dan aan het begin?

- Welke leiderschapsstijlen en -rollen zou een ideale logistiek leider moeten hebben? (top 3).

Elke deelnemer heeft invloed gehad tijdens de sessies. Besproken zijn de situaties/contexten die telkens vragen om andere vormen van leiderschap. De deelnemers werd ook gevraagd welke leiderschapsgedragingen ze momenteel zouden willen toepassen in deze situaties, om te controleren of de desbetreffende situaties en gedragingen opgenomen dienen te worden in een van de constructen van het onderzoek. In dit onderzoek zijn voor wat betreft het construct ‘performance’ na de focusgroepsessies de varianten ‘organisatieperformance’, ‘individuele efficiënte performance’ en ‘individuele effectieve performance’ toegepast. Dit omdat het niet alleen van belang is te ontdekken wat de relatie is tussen leiderschap, context en de invloed daarvan op de performance van de organisatie als geheel, maar ook op de effectiviteit en efficiency van het individu. Verder was er ten aanzien van het construct ‘Situaties’ een duidelijke bovenstroom waar te nemen waarin de deelnemers van de focusgroepen met name uitgingen van duidelijke verandersituaties. Ondanks dat ook een enkeling aangaf dat een verandersituatie ook wel eens dusdanig beperkt zou kunnen zijn dat *laisser faire*, ofwel nietsdoen, een optie is, was dit slechts een onderstroom die uit de sessies naar voren kwam. Op basis van de resultaten in deze fase, waarbij alle definities van de constructen door middel van interviews en discussies met focusgroepen nog eens nader zijn onderzocht, zijn enkele concepten nader gespecificeerd met als uitgangspunt de bovenstroom met betrekking tot verandersituaties. Verder zijn de uitkomsten van de focusgroepsessies gekoppeld aan wat tijdens het literatuuronderzoek als bruikbaar voor het beantwoorden van de vraagstelling naar voren was gekomen: het CVF-model. In figuur 14 zijn de uitkomsten van de focusgroepsessies weergegeven. De met een “?” aangegeven rollen werden voor de instabiele ‘verandersituaties’ gezien als de rollen met een positief effect op de performance. Voor een nadere toelichting en onderbouwing verwijs ik naar de resultaten in hoofdstuk 4. Tevens is tijdens de focusgroepsessies aangegeven dat de instabiele ‘verandersituaties’ verder verdeeld zou moeten worden in meerdere gradaties, omdat een kleine verandering mogelijk ander leiderschapsgedrag behoeft dan een grote verandering.

Leiderschapsrollen, situaties en performance na focusgroep sessies:				Instabiel		
CVF Leiderschapstijl	CVF Kwadrant	Flexibiliteit Control Intern Extern	CVF Rol	Verbetering	Herijking	Vernieuwing
Transformational	Human Relations	Flexibiliteit Intern	Facilitator			
			Mentor			
	Open Systems	Flexibiliteit Extern	Innovator		?	?
			Broker		?	?
Transactional	Rational Goal	Control Extern	Producer			
			Director	?	?	?
	Internal Processes	Control Intern	Coördinator			
			Monitor			

Figuur 14. Voorlopige uitkomsten focusgroepsessies op basis van het CVF-model

Hiervoor is het model van Ten Have et al. (2010) gebruikt, dat drie gradaties kent: ‘verbetering’, ‘herijking’ en ‘vernieuwing’. Voortvloeiend uit bovenstaande zijn enkele aanpassingen en verdiepingen gedaan aan de constructen:

- 1) Het construct ‘performance’ gaat zich richten op zowel de individuele²² (efficiënt en effectief) als organisatieperformance²³.
- 2) Als het construct ‘sociale context’ is de Logistieke & Supply Chain-sector in zijn geheel en de verladers en logistiek dienstverleners in het bijzonder genomen.
- 3) Het construct ‘situaties’ is aangepast naar ‘verandersituaties’ en richt zich op de drie anderssituaties van Ten Have et al. (2010): ‘verbetering’, ‘herijking’ en

²² Individuele performance: Hiermee wordt bedoeld het optreden van een individu in een organisatie.

²³ Organisatieperformance: Hiermee wordt bedoeld het optreden van een organisatie als geheel.

‘vernieuwing’. Deze verandersituaties zijn uitgebreid met een interne en externe factor.

- 4) Het construct ‘leiderschap’ is verdiept door het gebruik van de acht leiderschapsrollen van het concurrerende-waardenmodel.

Dit alles heeft geresulteerd in aanscherpingen van de basisaannames met betrekking tot de constructen:

- 1) Aanname: In de beperkte verandersituatie ‘verbetering’ heeft de director-rol een positieve invloed op de performance;
- 2) Aanname: In de verandersituaties ‘herijking’ en ‘vernieuwing’ hebben de innovator-, broker- en director-rol een positieve invloed op de performance.

Overigens zal er ook sprake zijn van feedback, met andere woorden, performance zal op zijn beurt invloed uitoefenen op context en leiderschap. Het proces van feedback is echter niet meegenomen in dit onderzoek daar dit onderzoek niet longitudinaal is. Het betreft slechts een ‘momentopname’, daar waar feedback de resultante is van een voortgaand proces van interactie tussen mensen en groepen en het verwerken van informatie.

De resultaten uit de focusgroepsessies en het interview zijn verwerkt in een *survey*. De *survey* richtte zich op de gehele Nederlandse logistieke sector, ofwel alle vier de categorieën: logistiek dienstverleners, verladers, consultants en overige logistieke professionals. De *surveys* zijn verstuurd naar managers/leiders en leiders binnen de Nederlandse Logistieke & Supply Chain-sector. De vragenlijst bestaat uit vier delen:

- 1) Een set met controlevragen (zelf ontwikkeld);
- 2) Vragen over verandersituaties (zelf ontwikkeld);
- 3) Vragen over performance (bestaande vragenlijst zelf aangepast);
- 4) Vragen over leiderschap (op basis van de bestaande vragenlijst uit het CVF-model).

De eerste zes vragen waren achtergrondvragen, zoals geslacht, leeftijd, niveau van management, de vier logistieke categorieën²⁴, omvang van de organisatie en het aantal werknemers dat wordt aangestuurd. Deze zes vragen hebben een multiplechoicekarakter met tussen de vier en negen antwoordcategorieën (zie figuur 15).

<p>*1. Bent u man of vrouw?</p> <p><input type="radio"/> Man</p> <p><input type="radio"/> Vrouw</p>	<p>*3. In welke branche bent u momenteel werkzaam?</p> <p><input type="radio"/> Logistiek dienstverleners</p> <p><input type="radio"/> Verladers</p> <p><input type="radio"/> Consultants</p> <p><input type="radio"/> Overige logistieke professionals</p>	<p>*5. Wat is uw functie binnen het bedrijf waar u op dit moment werkzaam bent?</p> <p><input type="radio"/> Directeur/ DGA</p> <p><input type="radio"/> Project Manager</p> <p><input type="radio"/> Manager logistiek</p> <p><input type="radio"/> Manager Supply Chain</p> <p><input type="radio"/> Manager DC</p> <p><input type="radio"/> Manager overig</p> <p><input type="radio"/> Geen management functie</p>
<p>*2. Wat is uw leeftijd?</p> <p><input type="radio"/> Jonger dan 25 jaar</p> <p><input type="radio"/> 25-35 jaar</p> <p><input type="radio"/> 36-45 jaar</p> <p><input type="radio"/> 46-55 jaar</p> <p><input type="radio"/> 56-65 jaar</p> <p><input type="radio"/> Ouder dan 66 jaar</p>	<p>*4. Wat is de grootte van het bedrijf waar u op dit moment werkzaam bent?</p> <p><input type="radio"/> 1-10 medewerkers</p> <p><input type="radio"/> 11-50 medewerkers</p> <p><input type="radio"/> 51-100 medewerkers</p> <p><input type="radio"/> 101-300 medewerkers</p> <p><input type="radio"/> 301-1000 medewerkers</p> <p><input type="radio"/> 1001-2000 medewerkers</p> <p><input type="radio"/> Meer dan 2000 medewerkers</p>	<p>*6. Aan hoeveel mensen geeft u leiding?</p> <p><input type="radio"/> 1-10 medewerkers</p> <p><input type="radio"/> 11-20 medewerkers</p> <p><input type="radio"/> 21-40 medewerkers</p> <p><input type="radio"/> 41-70 medewerkers</p> <p><input type="radio"/> Meer dan 70 medewerkers</p> <p><input type="radio"/> Ik geef geen leiding</p>

Figuur 15. Set controlevragen

Het tweede deel bestond uit vragen die alle betrekking hebben op performance, zowel individueel als organisatorisch. De eerste negen vragen van dit construct zijn gebruikt om de effectieve performance te meten. Daarnaast waren er vijf vragen om de efficiënte performance te toetsen (beide gericht op het individu). Dit deel werd afgesloten met acht vragen om de organisatorische performance te meten. Alle vragen zijn gebaseerd op eerder gebruikte en gevalideerde vragenlijsten van onder anderen De Jong & Elfring (2010); Gevers, Van Eerde, & Rutte (2001); Henderson & Lee (1992) en Parayitam & Dooley (2007). Enkele vragen zijn aangepast van een teamperspectief naar een meer individueel perspectief, om beter aan te sluiten op de vormen van performance. De antwoorden werden verkregen op een Likert-schaal van 1-7. Zie figuur 16 voor enkele voorbeelden van vragen over de performance.

²⁴ Verladers, dienstverleners, consultants en logistieke professionals

<p>*7. Ik voer mijn werkzaamheden op de juiste manier uit</p> <p><input type="radio"/> Zeer mee oneens</p> <p><input type="radio"/> Mee oneens</p> <p><input type="radio"/> Een beetje mee oneens</p> <p><input type="radio"/> Neutraal</p> <p><input type="radio"/> Een beetje mee eens</p> <p><input type="radio"/> Mee eens</p> <p><input type="radio"/> Zeer mee eens</p>	<p>*9. Ik lever altijd resultaten af die van hoge kwaliteit zijn</p> <p><input type="radio"/> Zeer mee oneens</p> <p><input type="radio"/> Mee oneens</p> <p><input type="radio"/> Een beetje mee oneens</p> <p><input type="radio"/> Neutraal</p> <p><input type="radio"/> Een beetje mee eens</p> <p><input type="radio"/> Mee eens</p> <p><input type="radio"/> Zeer mee eens</p>
<p>*8. Ik boek goede vooruitgang op de taken die ik moet uitvoeren</p> <p><input type="radio"/> Zeer mee oneens</p> <p><input type="radio"/> Mee oneens</p> <p><input type="radio"/> Een beetje mee oneens</p> <p><input type="radio"/> Neutraal</p> <p><input type="radio"/> Een beetje mee eens</p> <p><input type="radio"/> Mee eens</p> <p><input type="radio"/> Zeer mee eens</p>	<p>*10. Ik neem geregeld de juiste beslissing op het juiste moment</p> <p><input type="radio"/> Zeer mee oneens</p> <p><input type="radio"/> Mee oneens</p> <p><input type="radio"/> Een beetje mee oneens</p> <p><input type="radio"/> Neutraal</p> <p><input type="radio"/> Een beetje mee eens</p> <p><input type="radio"/> Mee eens</p> <p><input type="radio"/> Zeer mee eens</p>

Figuur 16. Voorbeeldvragen over performance (voor de gehele lijst, zie bijlage 2)

Het derde deel van de vragenlijst bestond uit vragen over verandersituaties. Vanuit de veronderstelling dat sociale contexten en situaties veel invloed hebben op het gedrag van leiders, zijn de Supply Chain-sector (bijvoorbeeld verladers) en de Logistieke sector (bijvoorbeeld dienstverleners) als structurele sociale context genomen. Daar kunnen als verdieping situaties (als tijdelijke context) aan worden toegevoegd. Er is voor gekozen om hier als basis verandersituaties voor te nemen. Hiervoor is het verandermanagementmodel van Ten Have et al. (2010) met drie soorten situaties gebruikt: ‘verbetering’, ‘herijking’ en ‘vernieuwing’. Voor de drie belangrijkste verandersituaties zijn, gebaseerd op de theorie van Lawson en Price (2003), achttien vragen opgezet. Alle vragen hebben een Likert-schaal van 1 tot 7. Zie figuur 17 met voorbeelden van vragen over situaties.

<p>*29. Ik werk in situaties die zeer stabiel van aard zijn</p> <p><input type="radio"/> Bijna nooit</p> <p><input type="radio"/> Zelden</p> <p><input type="radio"/> Soms</p> <p><input type="radio"/> Af en toe</p> <p><input type="radio"/> Regelmatig</p> <p><input type="radio"/> Vaak</p> <p><input type="radio"/> Bijna altijd</p>	<p>*31. Ik werk in situaties waarin er niet of nauwelijks veranderingen plaats vinden</p> <p><input type="radio"/> Bijna nooit</p> <p><input type="radio"/> Zelden</p> <p><input type="radio"/> Soms</p> <p><input type="radio"/> Af en toe</p> <p><input type="radio"/> Regelmatig</p> <p><input type="radio"/> Vaak</p> <p><input type="radio"/> Bijna altijd</p>
<p>*30. Ik werk in situaties waarbij er de rust is om te focussen op de doelmatigheid van processen</p> <p><input type="radio"/> Bijna nooit</p> <p><input type="radio"/> Zelden</p> <p><input type="radio"/> Soms</p> <p><input type="radio"/> Af en toe</p> <p><input type="radio"/> Regelmatig</p> <p><input type="radio"/> Vaak</p> <p><input type="radio"/> Bijna altijd</p>	<p>*32. Ik werk in situaties waarbij alle processen goed geborgd zijn en mensen zich goed kunnen ontwikkelen</p> <p><input type="radio"/> Bijna nooit</p> <p><input type="radio"/> Zelden</p> <p><input type="radio"/> Soms</p> <p><input type="radio"/> Af en toe</p> <p><input type="radio"/> Regelmatig</p> <p><input type="radio"/> Vaak</p> <p><input type="radio"/> Bijna altijd</p>

Figuur 17. Voorbeeldvragen over situaties (voor de gehele lijst, zie bijlage 2)

Het vierde en laatste deel van de vragenlijst bestond uit vragen over leiderschap. Voor elk van de acht leiderschapsrollen zijn vier tot vijf vragen gebruikt (Likert-schaal, 1 tot 7), met een totaal van 36 vragen (zie figuur 18).

<p>*34. Inventieve ideeën inbrengen.</p> <p><input type="radio"/> Bijna nooit</p> <p><input type="radio"/> Zelden</p> <p><input type="radio"/> Soms</p> <p><input type="radio"/> Af en toe</p> <p><input type="radio"/> Regelmatig</p> <p><input type="radio"/> Vaak</p> <p><input type="radio"/> Bijna altijd</p>	<p>*36. De doelstellingen van de eigen afdeling negeren.</p> <p><input type="radio"/> Bijna nooit</p> <p><input type="radio"/> Zelden</p> <p><input type="radio"/> Soms</p> <p><input type="radio"/> Af en toe</p> <p><input type="radio"/> Regelmatig</p> <p><input type="radio"/> Vaak</p> <p><input type="radio"/> Bijna altijd</p>	<p>*38. Zoeken naar innovatie en potentiële verbeteringen.</p> <p><input type="radio"/> Bijna nooit</p> <p><input type="radio"/> Zelden</p> <p><input type="radio"/> Soms</p> <p><input type="radio"/> Af en toe</p> <p><input type="radio"/> Regelmatig</p> <p><input type="radio"/> Vaak</p> <p><input type="radio"/> Bijna altijd</p>
<p>*35. Invloed uitoefenen op superieuren in de organisatie.</p> <p><input type="radio"/> Bijna nooit</p> <p><input type="radio"/> Zelden</p> <p><input type="radio"/> Soms</p> <p><input type="radio"/> Af en toe</p> <p><input type="radio"/> Regelmatig</p> <p><input type="radio"/> Vaak</p> <p><input type="radio"/> Bijna altijd</p>	<p>*37. Voortdurend het doel van de afdeling verduidelijken.</p> <p><input type="radio"/> Bijna nooit</p> <p><input type="radio"/> Zelden</p> <p><input type="radio"/> Soms</p> <p><input type="radio"/> Af en toe</p> <p><input type="radio"/> Regelmatig</p> <p><input type="radio"/> Vaak</p> <p><input type="radio"/> Bijna altijd</p>	<p>*39. De rol van de afdeling heel duidelijk stellen.</p> <p><input type="radio"/> Bijna nooit</p> <p><input type="radio"/> Zelden</p> <p><input type="radio"/> Soms</p> <p><input type="radio"/> Af en toe</p> <p><input type="radio"/> Regelmatig</p> <p><input type="radio"/> Vaak</p> <p><input type="radio"/> Bijna altijd</p>

De intern of extern gerichte focus zit tevens besloten in de acht verschillende rollen uit het CVF-model, waarvan er vier intern gericht zijn en vier extern gericht zijn. De totale vragenlijst bestaat uit 86 vragen (zie bijlage 2). De statistische samenhangen zijn getoetst met behulp van regressieanalyses.

Op basis van de eerste *survey* konden twee algemene conclusies worden getrokken. Allereerst kwam naar voren dat met de gekozen drie veranderversituaties als tijdelijke context, een aantal leiderschapsrollen uit het CVF in zijn geheel niet naar boven kwam als zijnde rollen met enig positief effect op de performance. Tijdens de focusgroepsessies was de ‘stabiele situatie’ ook ter sprake gekomen, maar de deelnemers gaven aan dat een ‘stabiele situatie’ nauwelijks voorkomt. Hetzelfde gold voor het toepassen van de *laissez faire*-stijl. Na analyse van de eerste *survey* is een tweede *survey* uitgevoerd om na te gaan of en welke leiderschapsrollen effect hebben op de performance bij een ‘stabiele situatie’. Deze tweede *survey* is exact hetzelfde opgezet als de eerste *survey*, echter in dit geval puur gericht op een ‘stabiele situatie’. Een ‘stabiele situatie’ moet in deze context worden omschreven als een situatie waarin nauwelijks of geen verandering plaatsvindt. Terloops is vastgesteld dat de leider/manager in de Logistieke & Supply Chain-sector tot verandering van zijn eigen gedrag en dat van de organisatie zal moeten komen als zou blijken dat de gehanteerde

Leiderschapsstijlen in de context en situatie waarin de organisatie zit, niet of in mindere mate effectief zijn. De eigen psychologica van de manager/leider kan namelijk in de weg staan. Daarom is dit onderwerp meegenomen in de resultaten.

De tweede *survey* betrof het valideren of in een stabiele situatie een aantal bij verandersituaties ontbrekende leiderschapsrollen met een effect op de performance naar boven zou komen en of inderdaad zou blijken dat in een stabiele situatie de *laissez faire*-tactiek, die niet in het CVF-model zit, een rol zou kunnen spelen. Figuur 19 geeft een tweede overzicht van leiderschapsrollen die in een bepaalde situatie mogelijk een positief effect op de performance hebben. Zie voor een nadere toelichting en onderbouwing de resultaten in hoofdstuk 4.

Leiderschapsrollen, situaties en performance na focusgroep sessies en eerste survey:				Stabiel	Instabiel		
CVF Leiderschapstijl	CVF Kwadrant	Flexibiliteit Control Intern Extern	CVF Rol		Verbetering	Henjking	Vernieuwing
Transformational	Human Relations	Flexibiliteit Intern	Facilitator				
			Mentor				
	Open Systems	Flexibiliteit Extern	Innovator	?		?	?
			Broker			?	?
Transactional	Rational Goal	Control Extern	Producer	?			
			Director		?	?	?
	Internal Processes	Control Intern	Coördinator	?			
			Monitor				
Laissez Faire ('niets doen')				?	?		

Figuur 19. Herziene uitkomsten focusgroepsessies op basis van het CVF-model na de eerste *survey*

Hierdoor ontstonden de volgende wijzigingen in de onderzoeksopzet:

- 1) Het construct ‘performance’ blijft zich richten op zowel de individuele (efficiënt en effectief) als de organisatieperformance;
- 2) Als construct ‘sociale context’ is de logistieke industrie in haar geheel en de verladers en logistiek dienstverleners in het bijzonder genomen;
- 3) Aan het construct ‘situaties’ is de ‘stabiele situatie’ toegevoegd (naast de drie verandersituaties van Ten Have et al. (2010): ‘verbetering’, ‘herijking’ en ‘vernieuwing’). Deze stabiele en verandersituaties blijven uitgebreid met een interne en externe factor;
- 4) Het construct ‘leiderschap’ blijft uitgebreid door het gebruik van de acht leiderschapsrollen van het CVF-model.

Deze nieuwe inzichten hebben tot de volgende herziene aannames geleid:

- 1) In de beperkte verandersituatie ‘verbetering’ hebben de director-rol en de laissez faire-stijl een positieve invloed op de performance;
- 2) In de verandersituaties ‘herijking’ en ‘vernieuwing’ hebben de innovator-, broker- en de director-rol een positieve invloed op de performance;
- 3) In de stabiele situatie hebben de innovator-, producer-, coördinatorrol en de laissez faire-stijl een positieve invloed op de performance.

De tweede *survey* is op exact dezelfde wijze uitgevoerd als de eerste en heeft opnieuw geleid tot voorlopige conclusies. Deze kunnen aanleiding zijn tot vervolgonderzoek. Het (onderzoeks)dossier is tenslotte nooit gesloten. In het volgende hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek besproken.

Om een inzicht te krijgen hoe de in de Logistieke & Supply Chain sector als ideaal geziene leiderschapsgedragingen zich verhouden tot andere sectoren is tevens op het niveau van leiderschapsstijl binnen het CVF model literatuur onderzoek gedaan naar het toegepaste leiderschapsgedrag bij andere sectoren zoals Defensie, Gezondheidszorg, Accountancy en Onderwijs. De resultaten hiervan worden tevens in hoofdstuk 4 besproken.

4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de onderzoeksopzet in voorgaande hoofdstukken besproken. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk worden de uitwerkingen van de onderzoeksvraag aan de hand van de focusgroepsessies en de *surveys* besproken, in de tweede paragraaf wordt een vergelijking gemaakt met Leiderschapsstijlen uit andere sectoren, waarna in de derde paragraaf dieper in wordt gegaan op gedrags en- organisatieverandering.

4.1. Resultaten

In de volgende paragraaf worden de resultaten besproken, eerst door de resultaten van de focusgroepsessies weer te geven, daarna door de resultaten van de twee *surveys* te bespreken.

4.1.1 Focusgroepsessies

Het doel van de focusgroepsessies was om tot operationalisatie van de constructen en toetsbare aannames over de relaties tussen het toe te passen type leiderschap en de effectiviteit daarvan te komen. Welke typen leiderschapsrollen hebben een positief effect op de performance in bepaalde specifieke contexten/situaties binnen de Logistieke & Supply Chain-sector?

In deze paragraaf zet ik de resultaten van het onderzoek naar deze vraag uiteen. De managers/leiders en leiders die hebben deelgenomen aan de focusgroepsessies, startten de sessies met het bespreken van de persoonlijke en ideale vormen van leiderschapsstijlen. Meerdere managers/leiders en leiders hebben laten zien dat ze momenteel graag gebruik willen maken van een combinatie van leiderschapsstijlen, voornamelijk transactioneel en transformationeel, maar soms ook *laisser faire* (vermijden van sturing/beïnvloeding). Zo gaf een logistiek directeur de volgende quote: *“Laisser faire is niet mijn persoonlijke leiderschapsstijl, maar soms is het zeer nuttig.”* In de eerste focusgroep (logistieke dienstverleners) bleek dat de meerderheid zich momenteel feitelijk op de transactionele vorm van leiderschap richt en de

transformationele leiderschapsstijl als meest ideale stijl ziet. Dit kwam terug in de volgende citaten:

- 1) *“Ik moet mijn targets halen. Mijn klanten willen de producten op tijd geleverd hebben!”*
- 2) *“Wanneer de situatie erom vraagt dat het probleem wordt opgelost, dan is er geen tijd te verliezen. Gewoon doen en niet eeuwig discussiëren over wat we zouden moeten doen.”*

Dit kan allemaal worden gezien als zeer transactioneel, hoewel er ook een deelnemer was van wie het volgende citaat komt:

- 3) *“Ik ben een kameleon. Ik pas mijn leiderschap altijd aan op de situatie.”*

Hij bleek er de voorkeur aan te geven om een combinatie van stijlen toe te passen.

In de tweede focusgroep (verladers) was de meerderheid meer gericht op een transformationele leiderschapsstijl, hoewel ze aangaven dat dit wel situatieafhankelijk is. Dit laten de volgende citaten ook zien:

- 1) *“Wanneer dingen niet essentieel fout kunnen gaan, dan geef ik de voorkeur aan een meer transformationele Leiderschapsstijl.”*
- 2) *“Ik denk dat er geen ideale leiderschapsstijl is; je moet de situatie begrijpen. Desondanks geef ik de voorkeur aan een transformationele leiderschapsstijl.”*

In de focusgroepen is de managers/leiders en leiders ook gevraagd om aan te geven welke leiderschapsrollen ze momenteel graag zouden willen gebruiken, dit als verdieping van de leiderschapsstijlen en niet rekening houdend met een bepaalde situatie. Deze resultaten zijn weergegeven in figuur 20. Opvallend is dat ondanks dat de huidige gebruikte stijl een verschil laat zien tussen dienstverleners en verladers, beide groepen wel dezelfde stijlen en rollen als ideaal zien, ongeacht de situatie.

Focusgroepen	Huidig	Ideaal (hoge performance)
Focusgroep 1: Logistiek dienstverleners	<ul style="list-style-type: none"> • Producerrol • Director-rol • Coördinatorrol 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatorrol • Mentorrol • Facilitator-rol
Focusgroep 2: Verladers	<ul style="list-style-type: none"> • Producerrol • Facilitator-rol • Broker-rol • Director-rol 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatorrol • Mentorrol • Facilitator-rol

Figuur 20. Leiderschapsrollen focusgroepen

Naast de vragen over de leiderschapstijlen en -rollen is de managers/leiders en leiders van de logistieke dienstverleners gevraagd welke kwaliteiten organisaties in deze industrie moeten hebben. Zij gaven aan dat transparantie, flexibiliteit, vertrouwen en samenwerken in de keten vooropstaan. Omdat te bereiken, gaven ze aan dat voor vertrouwen een combinatie van de director- en coördinatorrollen nodig is. Voor de andere aspecten geven ze een voorkeur aan de combinatie van de innovator- met broker- of mentorrol. Zoals hiervoor beschreven kunnen situaties waarin verandering een rol speelt, als belangrijke invloedsfactoren voor leiderschapgedragingen van elke deelnemer worden gezien. De deelnemers van de focusgroepen konden meerdere voorbeelden geven, zoals:

- 1) Veranderingen van CEO en/of aandeelhouders;
- 2) Verandering van de interne organisatie;
- 3) Externe verandering, zoals de financiële crisis;
- 4) Verandering door vertrekkende en nieuwe klanten.

Hieronder volgt een aantal citaten hierover uit de focusgroepen:

- 1) *“Wanneer het niet in de genen zit en er niet wordt geanticipeerd op het binnenhalen van nieuwe klanten, dan heeft het tot gevolg dat er niks verandert.”*

- 2) *“Op het moment dat ons bedrijf werd gekocht door een beursgenoteerd bedrijf, is alles veranderd naar een kortetermijnvisie van drie maanden en we moesten hierdoor transactioneler worden.”*
- 3) *“Vanaf het moment dat onze organisatie een nieuwe CEO kreeg, is de hele sociale context van de organisatie veranderd. Ik werd uit mijn comfortzone gehaald en moest meer transactionele leiderschapsgedragingen gebruiken om de nieuwe targets te behalen.”*

Binnen de interne organisatie citeerde een andere manager/leider het volgende:

- 4) *“Onze klanten zien de voordelen van logistiek, maar ziet onze salesafdeling die ook?”*

Waarop een andere manager/leider zei:

- 5) *“Ik denk dat logistieke manager/leiders vaker met de mensen van sales mee moeten gaan naar klanten en vaker dingen met elkaar moeten bespreken.”*

Sommige managers/leiders en leiders gaven aan dat niet alle situaties altijd negatief hoeven te zijn. Ze hebben ook positieve kanten, zoals het binnenhalen van nieuwe klanten. Een directeur gaf aan:

- 6) *“Een crisis kan zowel positief als negatief zijn. Het kan urgent zijn, maar ook chaos, zodra dingen echt moeten worden gedaan. In China is het synoniem voor crisis ‘kansen’.”*

Gebaseerd op de uitspraken hierboven kan worden geconcludeerd dat er verschillende situaties naar voren zijn gekomen. Doordat het lastig is om ze allemaal individueel te bespreken, is besloten om ze te clusteren tijdens de focusgroepen tot de drie (focusgroep 1) of vier (focusgroep 2) meest voorkomende situaties:

- 1) Een niet goed functionerende supply chain-/logistieke operatie
- 2) Een nieuwe klant
- 3) Een vertrekkende klant

Hieruit bleek dat men zich met name richtte op (instabiele) verandarsituaties waarbij ook werd aangegeven dat er gradaties zijn in de mate van verandering. In figuur 21 zijn deze situaties voor focusgroep 1 besproken en in figuur 22 voor focusgroep 2.

Tijdens de focusgroepen is de deelnemers gevraagd welke leiderschapsrollen zij momenteel en welke zij idealiter in deze situaties gebruiken. Daarnaast is de ‘stabiele situatie’ benoemd als zijnde een situatie waarin wellicht een specifieke leiderschapsstijl en -rol het effectiefst zou zijn. Deze situatie is in eerste instantie niet meegenomen, maar is later na de evaluatie van de eerste *survey* toch weer meegenomen.

Verandersituaties	Huidig	Ideaal (hoge performance)
Niet goed functionerende supply chain	<ul style="list-style-type: none"> • Director-rol • Coördinatorrol 	<ul style="list-style-type: none"> • Director-rol
Nieuwe klanten	<ul style="list-style-type: none"> • Innovator-rol • Facilitator-rol 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatorrol • Broker-rol
Vertrekkende klanten	<ul style="list-style-type: none"> • Innovator-rol • Coördinatorrol 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatorrol • Broker-rol

Figuur 21. Verandersituaties focusgroep 1

Verandersituaties	Minder sterk	Zeer sterk
Intern gericht	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorrol • Facilitator-rol 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatorrol • Director-rol
Extern gericht	<ul style="list-style-type: none"> • Producerrol • Director-rol 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatorrol • Director-rol • Broker-rol

Figuur 22. Verandersituaties focusgroep 2

Opvallend is dat de leiderschapsrollen die in het algemeen als ideaal worden gezien, aanzienlijk afwijken van de leiderschapsrollen die voor een specifieke situatie als ideaal worden gezien. Daar waar men in het algemeen de transformationele rollen als ideaal ziet, blijkt dat men bij een specifieke verandersituatie ook transactionele rollen als ideaal ziet. Hieruit blijkt de noodzaak tot het aanpassen van de leiderschapsstijl aan de situatie, wat vraagt om reflectie en flexibiliteit van de manager/leider in de Logistieke & Supply Chain-sector.

De focusgroepen lieten verder zien dat verschillen tussen het midden- en hoger management ook een belangrijke rol spelen. De top van de organisatie lijkt vaker fouten te mogen maken, waar het middenmanagement alleen maar de vastgelegde targets moet behalen. Dit heeft invloed op de leiderschapsstijlen van meerdere managers/leiders en leiders. De citaten laten dit ook zien:

- 1) *“Nadat ik gegroeid ben in de organisatie, ben ik meer transformationeel geworden.”*
- 2) *“Middenmanagers/leiders zijn meer transactioneel. Het maken van fouten kan ze de kop kosten.”*
- 3) *“Ingehuurde medewerkers en het lagere management maken veelal gebruik van transactioneel leiderschap.”*

Hieruit valt te concluderen dat topmanagement meer transformationeel is gericht, waar het lager management meer op transactioneel leiderschap is gericht.

Een ander interessant gegeven is dat een aantal managers/leiders daarnaast aangaven dat opleiding een invloed kan hebben op leiderschap, getuige de volgende quote:

“Een hogere opleiding betekent meestal ook het bezitten van meer transformationele leiderschapsfundamenten.”

Uit de resultaten van de sessies kon worden geconcludeerd dat performance kan worden gezien als een essentieel onderdeel. Voor het uitvoeren van de *surveys* was het van belang om performance in een breder perspectief te toetsen. De sessies wekken de suggestie dat vooral de individuele en organisatieperformance een rol spelen bij het bereiken van een hoge performance. Dit komt voornamelijk doordat er is gesproken met logistiek leiders en managers/leiders en de discussies tijdens de sessies voornamelijk op de personen zelf en op de organisatie waren gericht. De teamperformance kwam daardoor minder aan bod. Desondanks speelt deze natuurlijk bij de individuele en organisatieperformance altijd een rol.

In de literatuur hebben verschillende schrijvers (Metsmakers et al., 2002; Yukl, 2008; Wright et al., 2003; Porras & Robertson, 1992) gesteld dat bij individuele performance de verdieping ‘efficiency’ en ‘effectiviteit’ als belangrijke uitkomstvariabelen kunnen worden gezien voor leiderschap of situaties waarin dit een rol kan spelen. ‘Efficiënte

performance' richt zich op doelmatigheid, zo veel mogelijk resultaten behalen tegen zo min mogelijk kosten (focus op output en effecten). 'Effectieve performance' is meer gericht op de doelen, ofwel de mate van inspanning die moet worden geleverd om een bepaald resultaat te behalen. Organisatieperformance richt zich op de impact van organisatiedoelen, zoals kwaliteitsniveau, visie, productiviteit en winstgevendheid (Wright, 2003). Dit alles heeft geleid tot de volgende performanceconstructen die zijn meegenomen in de *surveys*:

- 1) Individuele 'efficiënte performance';
- 2) Individuele 'effectieve performance';
- 3) Organisatieperformance.

Het construct 'sociale context' en 'situaties' is veel besproken tijdens de focusgroepen en het interview. De sociale context is meegenomen door vergelijkingen met andere industrieën te maken en zeer relevante groepen uit de context Logistiek & Supply Chain in het onderzoek mee te nemen, namelijk de logistiek dienstverleners en de verladers. Zij vormen de kern van deze sector.

Verder is uit de focusgroepsessies naar voren gekomen dat er veel verschillende situaties zijn die alle vragen om ander leiderschap. Deze situaties laten overeenkomsten, maar ook verschillen zien. Het bleek dat de deelnemers zich met name richtte op (instabiele) verandersituaties, waarbij ook werd aangegeven dat er gradaties zijn in de mate van verandering. Daarom zijn de verandersituaties beschreven door Lawson en Price (2003) en samengevat en gecombineerd in een model van Ten Have et al. (2010) gebruikt en meegenomen in de *surveys*. De verandersituaties die Ten Have beschrijft, zijn (zie ook figuur 29):

- 1) 'Verbetering': een (kleine) verandering waarbij bestaande doelstellingen in de bestaande setting beter moeten worden gerealiseerd;
- 2) 'Herijking': een (middelgrote/hybride) verandering waarbij bestaande of nieuwe praktijken worden ingezet die in lijn zijn met de bestaande *mindset*, om (letterlijk of figuurlijk) een nieuwe *bottomline-target* te halen;
- 3) 'Vernieuwing': een (grote) verandering waarbij de *mindset* ingrijpend moet worden veranderd.

In eerste instantie was ook de keuze gemaakt om de in de sessies genoemde ‘stabiele situatie’ niet mee te nemen. Uit de analyse van de eerste *survey* kwam echter naar voren dat met de gekozen drie verandersituaties als tijdelijke context, een aantal leiderschapskwadranten en -rollen uit het CVF-model in het geheel niet naar boven kwam als zijnde kwadranten met enig positief effect op de performance. Een eerste aanname was dat dit wellicht de leiderschapsrollen waren die in een ‘stabiele situatie’ een positief effect op de performance kunnen hebben of dat hier mogelijk toch de *laisser faire*-tactiek een optie zou kunnen zijn. Hiervoor is een tweede *survey* uitgevoerd om te toetsen of en welke leiderschapsrollen een positief effect hebben op de performance bij een ‘stabiele situatie’.

Zoals eerder aangegeven is, vanuit de visie dat sociale contexten en situaties veel invloed hebben op het gedrag van managers/leiders, de Logistieke & Supply Chain-sector als structurele sociale context genomen. Daar kunnen als verdieping en incidentele context situaties aan worden toegevoegd. Uiteindelijk zijn hier de verandersituaties en later de stabiele situatie uitgekomen als bruikbaar voor het onderzoek. Daarnaast kwam uit de focusgroepen naar voren dat deze veranderingen plaats kunnen vinden binnen en buiten de organisatie. Dit aspect zit besloten in het toepassen van het CVF-model. Het kent vier rollen met een interne focus en vier rollen met een externe focus.

De focusgroepen en het interview lieten verder zien dat leiders een combinatie van leiderschapsrollen of -stijlen nastreven en zeer zelden gebruikmaken van *laisser faire* voor situaties waarin het mogelijk is of nodig is. De leiderschapsrollen in het CVF-model zijn een effectieve methode om de verschillende leiderschapsrollen en -stijlen te toetsen. Een integratie van het CVF-model in het conceptonderzoeksmodel is daarom een goede methode, omdat dit ook de in de Logistieke & Supply Chain-sector twee meest gebruikte leiderschapsstijlen (transactioneel en transformationeel leiderschap) en tevens de interne of externe gerichtheid kan verklaren.

De resultaten van de focusgroepen en het interview lieten ook zien dat er verschillen zijn in de leiderschapsgedragingen tussen de top-, midden- en lager management. Dit was een aspect dat diende te worden meegenomen in de *surveys*. Dit is gedaan door

een vraag over het managementniveau toe te voegen. Door de uitkomsten van de focusgroepsessies was het dus mogelijk om de constructen leiderschap, situaties en performance verder te operationaliseren. In de volgende paragraaf ga ik dieper in op de te verwachten relaties naar aanleiding van de uitkomsten van de focusgroepsessies gericht op instabiele (verander)situaties die kunnen worden getoetst in *survey 1*.

4.1.1.1 Verwachte effecten na focusgroepsessies, instabiele situaties

Aangegeven tijdens de focusgroepsessies is dat het voorbeeld van een niet goed functionerende supply chain-/logistieke operatie een beperkte verandering betrof. Deze is daarom te koppelen aan de verandersituatie ‘verbetering’ uit het model van Ten Have. Een nieuwe klant veroorzaakt een verandering waarbij een nieuwe target dient te worden behaald op basis van de bestaande organisatie en *mindset*. Deze is daarom te koppelen aan de verandersituatie ‘herijking’ uit het model van Ten Have. Tevens werd aangegeven dat een vertrekkende klant vaak het meest de noodzaak geeft voor ingrijpende veranderingen, waarbij een nieuwe *mindset* belangrijk is. Deze is daarom te koppelen aan de verandersituatie ‘vernieuwing’ uit het model van Ten Have. Tijdens de focusgroepsessies is ook de ‘stabiele situatie’ benoemd als zijnde een situatie waarin wellicht een specifieke leiderschapsstijl en -rol het effectiefst zou zijn. Deze situatie is in eerste instantie niet meegenomen, omdat men aangaf dat dit niet vaak voorkomt.

Tijdens de focusgroepsessies is in de introductie eerst gevraagd naar Leiderschapsstijlen, alvorens verder de diepte in te gaan naar de acht leiderschapsrollen uit het CVF-model. Hieruit kwam naar voren dat vooral transformationeel en transactioneel als veel voorkomend worden beschouwd. Beide vormen de basis voor een deel van het CVF-model. Ook is *laisser faire* ter sprake gekomen. De focusgroep achtte deze stijl echter, net als de stabiele situatie, minder vaak van toepassing.

Een aantal leiderschapsrollen is tijdens de focusgroepsessies genoemd als zijnde ‘ideaal’ voor een positieve invloed op de performance in bepaalde verandersituaties en ook meegenomen in de veronderstellingen bij de beide *surveys*. De rollen die als

effectief worden gezien in een verandersituatie zijn zowel transformationeel als transactioneel, alhoewel de transformationele rollen welke die effectief worden gezien, in de meerderheid zijn. Zie hieronder de verklaring waarom deze rollen kunnen worden gezien als ‘ideaal’ met een positieve invloed op de performance in een bepaalde verandersituatie en in figuur 23 het totaaloverzicht:

- 1) De innovatorrol voor de situaties ‘herijking’ en ‘vernieuwing’. Deze transformationele rol uit het *open systems*-kwadrant leidt bij de situaties met een sterkere verandering zoals een nieuwe of vertrekkende klant tot creativiteit. Hij voorziet en leeft met veranderingen en is in staat veranderingen te managen, zoals nodig is in de verandersituatie ‘herijking’, waarbij bestaande of nieuwe praktijken worden ingezet die in lijn zijn met de bestaande *mindset* om nieuwe targets te behalen. Tevens kan deze rol veranderingen creëren zoals in de verandersituatie ‘vernieuwing’, waarbij de *mindset* ingrijpend moet worden veranderd;
- 2) De broker-rol voor de situaties ‘herijking’ en ‘vernieuwing’. Deze transformationele rol uit het *open systems*-kwadrant leidt bij de situaties met een sterkere verandering, zoals een nieuwe of vertrekkende klant, tot het verwerven van de nodige middelen. Hij is politiek scherpzinnig, onderhandelt, bouwt een machtsbasis op en lanceert nieuwe ideeën. Deze aspecten kunnen een belangrijke succesfactor zijn in verandersituaties waarin bestaande of nieuwe praktijken worden ingezet die in lijn zijn met de bestaande *mindset* om nieuwe targets te behalen (‘herijking’) of wanneer de *mindset* ingrijpend dient te worden veranderd (‘vernieuwing’).
- 3) De director-rol voor de situaties ‘verbetering’, ‘herijking’ en ‘vernieuwing’. Deze transactionele rol uit het *rational goal*-kwadrant wordt als geschikt gezien voor alle drie de gradaties van een verandersituatie. Binnen de Logistieke & Supply Chain-branche is vanwege de continue dynamiek aan de ‘buitenkant’, die keer op keer leidt tot noodzakelijke veranderingen aan de ‘binnenkant’, behoefte aan structuur aan de binnenkant. Juist deze rol voorziet in deze structuur door richtlijnen te geven, een visie te creëren, doelen te formuleren, te ontwerpen, planningen te maken, te organiseren en te delegeren.

Leiderschapsrollen, situaties en performance na focusgroep sessies:				Instabiel		
CVF Leiderschapstijl	CVF Kwadrant	Flexibiliteit Control Intern Extern	CVF Rol	Verbetering	Herijking	Vernieuwing
Transformational	Human Relations	Flexibiliteit Intern	Facilitator			
			Mentor			
	Open Systems	Flexibiliteit Extern	Innovator		?	?
			Broker		?	?
Transactional	Rational Goal	Control Extern	Producer			
			Director	?	?	?
	Internal Processes	Control Intern	Coördinator			
			Monitor			

Figuur 23. Uitkomsten focusgroepsessies op basis van het CVF-model

In de volgende paragraaf ga ik dieper in op de te verwachten effecten na de focusgroepsessies, met toevoeging van de stabiele situatie.

4.1.1.2 Verwachte effecten na focusgroepsessies, incl. stabiele situatie

Uit de analyse van de eerste *survey* kwam naar voren dat met de gekozen drie verandersituaties als tijdelijke context, een aantal leiderschapskwadranten en -rollen uit het CVF-model in het geheel niet naar boven kwam als zijnde kwadranten met enig positief effect op de performance. Een eerste aanname was dat dit wellicht de leiderschapsrollen waren die in een ‘stabiele situatie’ een positief effect op de performance kunnen hebben. Hiervoor is een tweede *survey* uitgevoerd om te valideren of en welke leiderschapsrollen een positief effect hebben op de performance bij een ‘stabiele situatie’. Uit de focusgroepsessies was in ieder geval duidelijk

geworden, zij het in beperkte mate, dat de *laisser faire*-strategie wordt toegepast in een stabiele situatie en mogelijk in een beperkte verandersituatie. Een strategie waarbij de manager/leider geen interventies doet en niet stuurt. Na het uitvoeren van de evaluatie van de eerste *survey* was het tevens mijn verwachting dat de volgende rollen een positieve invloed zouden kunnen hebben op de performance in een stabiele situatie, om de volgende redenen:

- 1) De producerrol: De ‘producer’ werkt taakgericht en staat voor het stimuleren van productief werken en motiveren. Hij bevordert een productieve werkomgeving en beheert de factoren tijd en stress. Door deze rol kan in een stabiele situatie de focus worden gelegd op de effectiviteit van de organisatie en deze verder worden uitgebouwd;
- 2) De coördinatorrol: De ‘coördinator’ is betrouwbaar, onderhoudt de bestaande structuren, plant, organiseert en controleert. In een stabiele situatie komt dit goed van pas. Het biedt de voedingsbodem om het bestaande in stand te houden en de efficiency te vergroten;
- 3) De innovatorrol: De ‘innovator’ is creatief, slim, kan goed leven met veranderingen, voorziet deze en zet deze in gang. Ook een stabiele situatie zal slechts van tijdelijke aard zijn en het toepassen van de innovatorrol kan maken dat een organisatie niet inslaapt, zich volledig richt op de interne processen en organisatie op een moment dat de buitenwereld van de organisatie aan het veranderen is.

De *laisser faire*-strategie kan in een stabiele situatie ook effectief zijn. Door het juist niet interveniëren door de manager/leider kan het bestaande evenwicht in stand worden gehouden. Dit resulteert in onderstaand totaaloverzicht van de verwachte leiderschapsrollen die in bepaalde stabiele en instabiele situaties een positief effect op de performance zullen hebben. Zie figuur 24.

Leiderschapsrollen, situaties en performance na focusgroep sessies en eerste survey:				Stabiel	Instabiel		
CVF Leiderschapstijl	CVF Kwadrant	Flexibiliteit Control Intern Extern	CVF Rol		Verbetering	Herijking	Vernieuwing
Transformational	Human Relations	Flexibiliteit Intern	Facilitator				
			Mentor				
	Open Systems	Flexibiliteit Extern	Innovator	?		?	?
			Broker			?	?
Transactional	Rational Goal	Control Extern	Producer	?			
			Director		?	?	?
	Internal Processes	Control Intern	Coördinator	?			
			Monitor				
Laissez Faire ('niets doen')				?	?		

Figuur 24. Verwachte leiderschapsrollen met een positief effect op de performance in stabiele en instabiele situaties

In de volgende paragraaf ga ik dieper in op de resultaten na het uitvoeren van de beide *surveys*.

4.1.2 Surveys

In deze paragraaf worden de resultaten van de beide *surveys* belicht. De eerste *survey* richtte zich op verschillende gradaties van verandersituaties. De tweede *survey* richtte zich op een stabiele situatie, een situatie waarin er nauwelijks of geen sprake is van verandering. Alle resultaten zijn voor de twee *surveys* integraal weergegeven en alle analyses zijn uitgevoerd met behulp van een SPSS-database. De uitgebreide details van deze validatieanalyses zijn desgewenst te vinden in bijlage 3, verdieping validatie.

Survey 1 (verandersituaties) is verstuurd naar ruim 1.000 managers/leiders werkzaam binnen de Logistieke & Supply Chain-sector, van wie er uiteindelijk 107 reageerden.

Enkele details:

- 1) Onder de respondenten bevonden zich 101 mannen en 6 vrouwen;
- 2) De leeftijd varieerde van 25 tot 65 jaar;
- 3) De organisaties hadden gemiddeld meer dan 100 werknemers;
- 4) De meeste respondenten waren logistieke en supply chain-managers/leiders;
- 5) De hoeveelheid medewerkers die werd aangestuurd, varieerde van 1 tot 10 of meer dan zeventig;
- 6) Ruim 42% van de respondenten viel in de categorie overige logistieke professionals, 5% in de consultants, 29% in de logistiek dienstverleners en 24% in de verladers;
- 7) 12 respondenten hadden 2 of meer gelijke scores bij de 3 anderssituaties, dus deze zijn niet toegewezen aan een specifieke anderssituatie.

Survey 2 (stabiele situatie) is verstuurd naar 651 managers/leiders werkzaam binnen de Logistieke & Supply Chain-sector. Hierbij is gebruikgemaakt van dezelfde mailinglijst als bij survey 1. Uiteindelijk reageerden 77 managers/leiders. Enkele details:

- 1) Onder de respondenten bevonden zich 67 mannen en 10 vrouwen;
- 2) De leeftijd varieerde van 25 tot 65 jaar, de meesten tussen de 36 en 55 jaar;
- 3) De organisaties hadden gemiddeld meer dan 100 werknemers;
- 4) De meeste respondenten waren logistieke en supply chain-managers/leiders;
- 5) De hoeveelheid medewerkers die werd aangestuurd, varieerde van 1 tot 10 of meer dan zeventig.
- 6) Ruim 37% van de respondenten viel in de categorie overige logistieke professionals, 13% in de consultants, 34% in de logistiek dienstverleners en 16% in de verladers.

De samenstelling van de respondenten van *survey* 2 is dus vergelijkbaar met die van *survey* 1. In *survey* 1 zou het construct verandersistuaties de volgende vier factoren moeten verklaren:

- 1) Instabiel: ‘Verbeteren’;
- 2) Instabiel: ‘Herijken’;
- 3) Instabiel: ‘Vernieuwen’;
- 4) Instabiel totaal.

Met de stabiele situatie meegenomen ontstonden er dus vijf factoren voor de situaties:

- 1) Instabiel: ‘Verbeteren’;
- 2) Instabiel: ‘Herijken’;
- 3) Instabiel: ‘Vernieuwen’;
- 4) Instabiel totaal;
- 5) ‘Stabiel’.

Daarnaast is gekeken naar de invloed van leiderschapsrollen in algemene zin binnen de Logistieke & Supply Chain-sector. Hierdoor zijn voor de situaties in totaal zes factoren meegenomen:

- 1) Instabiel: ‘Verbeteren’;
- 2) Instabiel: ‘Herijken’;
- 3) Instabiel: ‘Vernieuwen’;
- 4) Instabiel totaal;
- 5) ‘Stabiel’;
- 6) Alle situaties.

De interne of externe focus van het leiderschapsgedrag is meegenomen doordat de acht rollen van het CVF-model zijn opgedeeld in vier rollen met een interne focus en vier rollen met een externe focus. De rollen die in bepaalde situaties als effectief worden beschouwd, impliceren dus ook direct een interne of externe focus. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de resultaten van de regressieanalyses, die tot doel hadden de resultaten te toetsen en analyseren.

4.1.2.1 Regressieanalyse surveys

Alle regressieanalyses zijn *stepwise* uitgevoerd per combinatie van situatie en performancetype. Zie voor de details van deze analyses bijlage 3. De volgende constatering is gedaan met betrekking tot welke leiderschapsgedragingen in de Logistieke & Supply Chain-sector als ideaal worden gezien:

1) Instabiel: ‘Verbeteren’:

- In deze situatie is geen enkele leiderschaprol uit het CVF-model gevonden met een significant positief effect op de performance. Wel blijkt de mentorrol (‘Enter’ analyse: $T=-2.392$, $P=0.022$, zie bijlage B.3.4.3.) in deze situatie een negatieve invloed te kunnen hebben op de organisatieperformance. Het zorgzame, empathische en inschikkelijke karakter van deze rol zal er juist in deze situatie toe leiden dat de door te voeren verbeteringen juist niet kunnen worden gerealiseerd. Ondanks het feit dat voor deze rol in deze situatie geen *adjusted R square* is gevonden, is de rol wel meegenomen vanwege het feit dat deze een negatieve invloed op de performance heeft en significant is bij de ‘Enter’analyse. Het inzetten van deze rol in deze situatie kan een afbreukrisico betekenen;
- Het feit dat er geen enkele rol is die in deze situatie een significant positief effect heeft op de performance, komt niet geheel overeen met de verwachting. Het was de verwachting dat de director-rol hier als effectieve rol naar boven zou komen. Mogelijk is de mate van verandering bij deze laagste gradatie van een verandarsituatie dusdanig beperkt dat het vormen van een visie, het stellen van doelen, het organiseren, besluiten nemen en delegeren niet nodig zijn;
- Mogelijk is hier de *laissez faire*-tactiek het best toe te passen leiderschapsgedrag.

2) Instabiel: ‘Herijken’:

- In deze situatie heeft zoals verwacht de broker-rol ($R^2=0.221$, $T=2.131$, $P=0.046$, zie bijlage B.3.5.1.) een significant positief effect op de

performance, te weten de effectieve performance. De verklaring hiervoor is reeds in paragraaf 4.1.1.1. gegeven;

- In deze situatie heeft zoals verwacht de director-rol ($R^2=0.196$, $T=2.400$, $P=0.027$, zie bijlage B.3.5.3.) een significant positief effect op de performance, te weten de organisatieperformance. De verklaring hiervoor is reeds in paragraaf 4.1.1.1. gegeven;
- In deze situatie komt de innovator-rol niet zoals verwacht naar boven met een positieve invloed op de performance. Mogelijk dragen het creatieve karakter en het vermogen om verandering te creëren juist niet bij aan de performance vanwege het gegeven dat de organisatie al in een verandertsituatie zit en de verandering dus niet meer hoeft te worden gecreëerd.

3) Instabiel: ‘Vernieuwen’:

- In deze situatie heeft zoals verwacht de director-rol een significant positief effect op de performance, te weten zowel op de effectieve performance ($R^2=0.667$, $T=5.531$, $P=0.000$, zie bijlage B.3.6.1.) als op de organisatieperformance ($R^2=0.350$, $T=2.364$, $P=0.038$, zie bijlage B.3.6.3.). De verklaring hiervoor is reeds in paragraaf 4.1.1.1. gegeven;
- Onverwacht heeft in deze situatie de producerrol ($R^2=0.111$, $T=3.665$, $P=0.004$, zie bijlage B.3.6.1.) een significant positief effect op de effectieve performance. Het feit dat de ‘producer’ actiegericht en taakgericht is, staat voor het stimuleren van productief werken en motiveren, een productieve werkomgeving stimuleert en de factoren tijd en stress beheert, kan ertoe leiden dat in het vernieuwende situatie de medewerkers dusdanig worden geactiveerd dat het effect op de performance toeneemt;
- In deze situatie komt de innovatorrol niet zoals verwacht naar boven met een significant positieve invloed op de performance. Mogelijk dragen het creatieve karakter en het vermogen om verandering te creëren juist niet bij aan de performance vanwege het gegeven dat de organisatie al in een

verandersituatie zit en de verandering dus niet meer hoeft te worden gecreëerd.

- In deze situatie komt de broker-rol niet zoals verwacht naar boven met een significant positieve invloed op de performance. Blijkbaar wordt politiek scherpzinnig zijn, georiënteerd zijn op middelen en het op willen bouwen van een machtsbasis niet gezien als iets wat een bijdrage levert aan een betere performance in een vrij heftige andersituatie.

4) Instabiel totaal: Voor deze groep van situaties is vooraf geen aanname gedaan. Ze zijn echter wel meegenomen in de resultaten omdat het interessant is om vast te stellen welke leiderschapsgedraging in algemene zin bij een instabiele situatie worden gezien als gedrag dat een positieve invloed heeft op de performance:

- De director-rol ($R^2=0.129$, $T=3.538$, $P=0.001$, zie bijlage B.3.3.3.) blijkt bij een instabiele situatie als enige een significant positief effect op de performance te hebben, te weten de organisatieperformance.

5) ‘Stabiel’:

- In deze situatie blijkt zoals verwacht de producerrol ($R^2=0.177$, $T=2.924$, $P=0.005$, zie bijlage B.3.2.1.) een significant positieve invloed op de effectieve performance te hebben. De verklaring hiervoor is reeds in paragraaf 4.1.1.1. gegeven;
- In deze situatie blijkt zoals verwacht de coördinatorrol ($R^2=0.160$, $T=3.010$, $P=0.004$, zie bijlage B.3.2.2.) een significant positieve invloed op de efficiënte performance te hebben. De verklaring hiervoor is reeds in paragraaf 4.1.1.1. gegeven;
- In deze situatie blijkt zoals verwacht de innovatorrol ($R^2=0.036$, $T=2.128$, $P=0.037$, zie bijlage B.3.2.1.) een significant positieve invloed op de effectieve performance te hebben. De verklaring hiervoor is reeds in paragraaf 4.1.1.1. gegeven;
- Verder is het opvallend dat de monitorrol ($R^2=0.197$, $T=-2.265$, $P=0.027$, zie bijlage B.3.2.2.) wordt gezien als een rol met een significant negatieve invloed op de efficiënte performance. Deze technische

benadering van verzamelen, organiseren en evalueren waarbij het individu en de organisatie nauwlettend in de gaten worden gehouden, draagt blijkbaar niet bij aan het optimaal laten functioneren van het individu in een omgeving die vraagt om rust, zelfstandigheid en het vervolmaken van de prestatie.

6) Alle situaties: Er is in de analyse van de beide *surveys* ook gekeken naar welke rollen in de structurele sociale context van de Logistieke & Supply Chain-branchen en los van de incidentele contexten (situaties) in het algemeen als ideaal worden gezien:

- De producerrol ($R^2=0.189$, $T=3.523$, $P=0.001$, bijlage B.3.1.1.) met een significant positief effect op de effectieve performance;
- De innovatorrol ($R^2=0.028$, $T=2.096$, $P=0.038$, bijlage B.3.1.1.) met een significant positief effect op de effectieve performance;
- De coördinatorrol ($R^2=0.02$, $T=2.405$, $P=0.017$, bijlage B.3.1.2.) met een significant positief effect op de efficiënte performance.

Zie hieronder in figuur 25 een samenvatting van de resultaten uit de regressieanalyses. De rood weergegeven rollen worden in betreffende situaties gezien als niet ideaal met een negatief effect op de performance.

Samenvatting regressie analyse									
Stijl		Transformationeel			Transactioneel				
Focus		Flexibiliteit Intern	Flexibiliteit Extern		Control Extern		Control Intern		
CVF Kwadrant		Human Relations	Open Systems		Rational Goal		Internal Processes		
CVF Rol		Mentor	Innovator	Broker	Producer	Director	Coördinator	Monitor	
Performance niveau		Org P	Effect P	Effect P	Effect P	Effect P	Org P	Effie P	Effie P
Alle situaties	Verkl variantie (adj R Square) (Stepwise)		2) 0.217		1) 0.189		2) 0.175		
	P (Significantie) (Stepwise)		0.009		0.000		0.026		
	T (Stepwise)		2.663		4.528		2.250		
	Beta (Stepwise)		0.204		0.346		0.209		
Instabiel	Instabiel totaal	Verkl variantie (adj R Square) (Stepwise)					0.129		
		P (Significantie) (Stepwise)					0.000		
		T (Stepwise)					3.845		
		Beta (Stepwise)					0.372		
	Verbetering	Verkl variantie (adj R Square) (Stepwise)	geen						
		P (Significantie) (Stepwise)	geen						
		T (Enter)	-2.392						
		Beta (Enter)	-0.608						
	Herijking	Verkl variantie (adj R Square) (Stepwise)		0.221			0.196		
		P (Significantie) (Stepwise)		0.007			0.011		
		T (Stepwise)		2.939			2.752		
		Beta (Stepwise)		0.499			0.475		
	Vernieuwing	Verkl variantie (adj R Square) (Stepwise)			2) 0.778	1) 0.667	0.350		
		P (Significantie) (Stepwise)			0.006	0.001	0.004		
		T (Stepwise)			3.171	4.175	3.349		
		Beta (Stepwise)			0.430	0.567	0.620		
Stabiel	Verkl variantie (adj R Square) (Stepwise)	2) 0.213		1) 0.177			0.160	0.197	
	P (Significantie) (Stepwise)	0.038		0.005			0.000	0.037	
	T (Stepwise)	2.108		2.881			4.338	-2.128	
	Beta (Stepwise)	0.239		0.327			0.635	-0.311	

Figuur 25. Samenvatting resultaten regressieanalyses

4.1.2.2 Samenvatting surveys

De uitgevoerde regressieanalyses hebben laten zien bepaalde leiderschapsgedragingen in bepaalde situaties een positieve of negatieve invloed hebben op de performance. Dit kan de effectieve, efficiënte of organisatieperformance zijn. Deze resultaten ondersteunen slechts voor een deel de aannames genoemd in hoofdstuk 3, door het feit dat er positieve en significante effecten waarneembaar zijn tussen de verandersituaties en leiderschap op de verschillende performanceniveaus, en tussen de verandersituaties en leiderschap. Een aantal combinaties van leiderschapsrollen bleek zoals voorspeld een positieve invloed op de performance te hebben in de vooraf benoemde situatie en voor een aantal bleek dit niet het geval. Verder zijn er in een tweetal situaties leiderschapsrollen naar boven gekomen die een negatieve invloed zullen hebben op de performance. Opvallend is verder dat weliswaar zowel transformationele als transactionele Leiderschapsstijlen als ideaal worden gezien in bepaalde situaties, maar dat vooral de transactionele stijl de voorkeur lijkt te hebben in de Logistieke & Supply Chain-sector. Dit wijkt af van het algemene beeld dat vooraf uit de focusgroepsessies kwam. Daarnaast blijkt dat in verhouding slechts een beperkt aantal leiderschapsrollen als ideaal wordt gezien in de Logistieke & Supply Chain-sector. Zo wordt in geen enkele situatie in deze sector het CVF-kwadrant *human relations* met de rollen ‘facilitator’ en ‘mentor’ als ideaal gezien. Ook blijkt in de Logistieke & Supply Chain-sector de focus vooral naar buiten toe gericht te zijn, zowel op het gebied van flexibiliteit als controle. In de stabiele situatie blijkt men de grootste diversiteit aan leiderschapsrollen als ideaal te zien. Als laatste blijkt men in een zeer beperkte verandersituatie geen enkele leiderschapsrol als ideaal te zien en zal bijvoorbeeld de *laissez faire*-tactiek van toepassing zijn. Bovengenoemde uitkomsten zullen in de conclusies en aanbevelingen nader worden belicht. In figuur 26 is een overzicht te zien van de leiderschapsgedragingen en hun effectiviteit in de onderzochte situaties.

Beïnvloeding relaties tussen Leiderschap, Verandering en Performance	Situaties >	Alle situaties Totaal		Stabiel (geen verandering)		Instabiel Totaal	Instabiel Verbeteren	Instabiel Herijken		Instabiel Vernieuwen	
	Performance >	Effec Perf	Effic Perf	Effec Perf	Effic Perf	Org Perf	Org Perf	Effec Perf	Org Perf	Effec Perf	Org Perf
Leiderschaps- stijlen	Transformationeel										
	Transactioneel										
	Laisser faire										
Leiderschaps- kwadranten	Human relations										
	Open systems										
	Rational goal										
	Internal processes										
Leiderschaps- rollen	Facilitator-rol										
	Mentorrol										
	Innovatorrol										
	Broker-rol										
	Producerrol										
	Director-rol										
	Coördinatorrol										
	Monitorrol										
= geen invloed	= optie voor laissez faire		= sterk positieve invloed		= positieve invloed		= negatieve invloed				

Figuur 26. Beïnvloedingsrelaties tussen Leiderschap, Situatie/Verandering en Performance

Hierbij dient te worden opgemerkt dat alle felgroen gearceerde leiderschapsrollen uit het CVF-model bij de regressieanalyses een significantiescore van $P=0.05$ of minder hadden en een minimale *adjusted R square* van 0.160 bleken te hebben. De lichtgroene rollen hadden in de regressieanalyses ook een significantiescore van $P=0.05$ of minder met een minimale toevoeging van 0.02 aan de *adjusted R square*. Voor de rollen met een negatieve invloed (rood gearceerd) geldt dezelfde minimale significantiescore en *adjusted R square*, met uitzondering van de eerder genoemde en toegelichte mentorrol. De met felgroen en lichtgroen aangegeven kwadranten van het CVF-model en de Leiderschapsstijlen zijn afgeleid van de scores op CVF-leiderschapsrolniveau, waarbij men mag aannemen dat als er een rol uit een bepaald kwadrant en stijl is met een significant positief effect op de performance, dit ook een indicatie is voor de effectiviteit van het bovenliggende kwadrant en de bovenliggende stijl. De significant positieve invloed op de performance van de felgroen gearceerde rollen, kwadranten en stijlen worden dus als groter gezien dan die van de lichtgroen gearceerde rollen, kwadranten en stijlen en de rood gearceerde rollen en kwadranten worden dus gezien als kwadranten met een significant negatieve invloed op de performance. Verder gaat het hier om de door het onderzoek aangetoonde verbanden. Dat wil niet zeggen dat andere verbanden er niet kunnen zijn, maar wel dat ze niet zijn aangetoond.

Een aantal conclusies kan worden getrokken uit bovenstaand model aangaande de leiderschapsstijlen, -kwadranten en -rollen. Deze zijn samengevat in de volgende paragrafen.

4.1.2.2.1 Samenvatting Leiderschapsstijlen

- 1) Opvallend is dat de transformationele stijl tijdens de focusgroepsessies als de meest ideale stijl werd gezien, maar dat naar aanleiding van de *surveys* de conclusie kan worden getrokken dat zowel de transformationele stijl als de transactionele stijl als ideaal wordt gezien, afhankelijk van de situatie en met een voorkeur voor de transactionele stijl. Een verklaring kan zijn dat we hier te maken met het verschil tussen wat we in het algemeen graag willen zijn (focusgroep) en wat we feitelijk als effectief zien (*surveys*) in bepaalde situaties;
- 2) Voor een positieve invloed op de effectieve performance wordt zowel de transformationele stijl als de transactionele stijl als ideaal gezien. Voor een positieve invloed op de organisatieperformance en de efficiënte performance wordt vooral de transactionele stijl als ideaal gezien;
- 3) In een beperkte verandarsituatie wordt geen enkele stijl als ideaal gezien voor een positieve invloed op de performance. Mogelijk is het hier een optie om de *laisser faire*-tactiek toe te passen en daarmee juist als manager/leider door geen invloed uit te oefenen het beste effect te verkrijgen. Hetzelfde geldt in een stabiele situatie wanneer het doel is om de efficiency te verhogen.

4.1.2.2.2 Samenvatting leiderschapkwadranten

- 1) Het opvallendst is dat het kwadrant *human relations* in geen enkele situatie wordt gezien als een stijl die een positief effect op de performance kan hebben. Het is zelfs zo dat dit kwadrant indien toegepast zelfs een negatief effect op de organisatieperformance zal hebben;
- 2) Het kwadrant *open systems* wordt als ideaal gezien in zowel een stabiele situatie als een instabiele situatie. Als verklaring hiervoor zie ik dat hieraan het vermogen om met creativiteit veranderingen te generen en te managen ten

grondslag ligt. In een stabiele situatie is het belangrijk om niet in slaap te worden gesust. Men dient alert te zijn op wat er in de buitenwereld gebeurt en hierop te anticiperen. Bij een instabiele situatie zal het nodig zijn om met de nodige creativiteit de verandering te managen;

- 3) Het kwadrant *rational goal* wordt als meest ideaal gezien bij instabiele situaties. Dit kwadrant is gericht op de realisatie van doelen. Bij een instabiele situatie zullen veelal nieuwe doelen worden gesteld, dan wel worden aangepast. Dit verklaart waarom dit kwadrant als ideaal gezien wordt in een instabiele situatie.
- 4) Het kwadrant *internal processes* kan over het algemeen helpen om de efficiënte performance te verhogen. Hierbij is het wel belangrijk om de juiste bijbehorende rol te gebruiken, omdat de rollen in dit kwadrant zowel een positieve invloed als een negatieve invloed op de performance kunnen hebben. Ik licht dit in de volgende paragraaf verder toe.

4.1.2.2.3 Samenvatting leiderschaprollen

- 1) Allereerst blijkt de facilitator-rol in geen enkele situatie te worden gezien als een rol met een positief effect op de performance. De rol faciliteert interactie en is vooral georiënteerd op het proces van besluitvorming. Dit is te verklaren door het gegeven dat de managers/leiders in de Logistieke & Supply Chain-branche over het algemeen vooral georiënteerd zijn op de inhoudelijke logistiek. Zij zullen interactie en aandacht voor de processen van besluitvorming dus minder snel zien als een bijdrage aan de performance;
- 2) De mentorrol blijkt ook niet favoriet te zijn, of beter gezegd: deze rol wordt in geen enkele situatie gezien als een rol met een positief effect op de performance en wordt in een beperkte verandarsituatie (verbeteren) zelfs gezien als een rol met een negatieve invloed op de performance. Het zorgzame, empathische en inschikkelijke karakter van deze rol zal er juist in deze situatie toe leiden dat de door te voeren verbeteringen juist niet kunnen worden gerealiseerd;
- 3) De innovatorrol wordt in een stabiele situatie gezien als een rol met een positieve invloed op de performance. Deze rol, die verandering voorziet, zal in deze situatie voorkomen dat de organisatie in slaap wordt gesust en vervolgens

wordt overvallen door veranderingen die wellicht buiten de organisatie plaatsvinden, maar zeker ook invloed zullen hebben op de organisatie zelf;

- 4) De broker-rol wordt in de verandersituatie ‘herijking’ gezien als een rol met een positieve invloed op de effectieve performance. Deze rol leidt bij de situaties met een sterkere verandering, zoals een nieuwe of vertrekkende klant, tot het verwerven van de nodige middelen. Hij is politiek scherpzinnig, onderhandelt, bouwt een machtsbasis op en lanceert nieuwe ideeën. Deze aspecten kunnen een belangrijke succesfactor zijn in verandersituaties waarin bestaande of nieuwe praktijken worden ingezet die in lijn zijn met de bestaande *mindset* om nieuwe targets te behalen;
- 5) De producerrol wordt bij zowel een stabiele situatie als een sterke verandersituatie (‘vernieuwing’) gezien als een rol met een positieve invloed op de effectieve performance. Deze taakgerichte rol die actie onderneemt, kan er in een stabiele situatie toe leiden dat de organisatie optimaal gebruikmaakt van de relatieve rust om zo goed voorbereid te zijn op wat komen gaat. In de sterke verandersituatie kan deze rol maken dat actie wordt ondernomen om de sterke verandering het hoofd te bieden;
- 6) De director-rol wordt gezien als dé rol met een positieve invloed op zowel de organisatieperformance als de effectieve performance bij de sterkere verandersituaties (‘herijking’ en ‘vernieuwing’) en instabiele situaties in het algemeen. Het sterk sturende en structuur aanbrengende karakter voorziet in de behoefte aan structuur en duidelijkheid binnen de Logistieke & Supply Chain-sector;
- 7) De coördinatorrol wordt in een stabiele situatie gezien als een rol met een positieve invloed op de efficiënte performance. Deze structuur onderhoudende en betrouwbaarheid uitstralende rol voorziet in een stabiele situatie in de behoefte om de stabiliteit vast te houden en verder uit te bouwen;
- 8) De monitorrol wordt in geen enkele situatie gezien als een rol met een positief effect op de performance en wordt in de stabiele situatie zelfs gezien als een rol met een negatieve invloed op de performance. De technische benadering van verzamelen, organiseren en evalueren waarbij het individu en de organisatie

nauwlettend in de gaten worden gehouden, draagt blijkbaar niet bij aan het optimaal laten functioneren van het individu in een omgeving die vraagt om rust, zelfstandigheid en het vervolmaken van de prestatie.

Gebaseerd op deze bevindingen en verklaringen kan worden gesteld dat de initiële aannamen in hoofdstuk 3 slechts ten dele worden ondersteund met de uitkomsten van de *surveys*. In hoofdstuk 5 verbind ik hieraan mijn conclusies en aanbevelingen.

4.2 Leiderschapsstijlen in andere sectoren

Dit onderzoek laat zien dat de Nederlandse Logistieke & Supply Chain sector gebruik maakt van verschillende leiderschapsgedragingen voor een ‘verandersituatie’ of een ‘stabiele situatie’, meestal een combinatie van transactionele en transformationele Leiderschapsstijlen. Echter, binnen een specifieke situatie is dan een bepaalde leiderschapsstijl het dominantst of is er geen enkele stijl uit het CVF-model voorhanden die soelaas kan bieden. Zowel de transactionele stijl als de transformationele stijl wordt echter binnen de Nederlandse Logistieke & Supply Chain-sector als effectief gezien, afhankelijk van de situatie en met een lichte voorkeur voor de transactionele stijl. Dit wijkt af van wat aanvankelijk in de focusgroepsessies naar boven kwam, waarin vooral een transformationele stijl als ideaal verondersteld werd.

Met behulp van literatuur onderzoek is ook een vergelijk gemaakt met de andere verschillende sectoren, die ieder kunnen worden gezien als een aparte eigen sociale context. Hierin zijn ook duidelijke verschillen waar te nemen in de leiderschapsrollen en -stijlen die worden toegepast. Waar in de sectoren Accountancy en Gezondheidszorg duidelijk een transactionele stijl dominant aanwezig blijkt te zijn, is in de sector Onderwijs de transformationele stijl dominant aanwezig en worden bij Defensie en de Logistieke & Supply Chain-sector beide stijlen toegepast, afhankelijk van de situatie en met een lichte voorkeur voor de transactionele stijl. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat er wel een verschil is in de leiderschapsstijl tussen de Logistieke & Supply Chain-sector en Defensie in geval van een grotere gradatie van instabiliteit. Daar waar in zo’n situatie de commandant van een legereenheid zijn

manschappen slechts een oogmerk²⁵ meegeeft en de besluiten en werkwijze in de operatie te velde aan zijn ondercommandanten en manschappen over laat zal de manager/leider in de Logistieke & Supply Chain-sector zelf steeds meer het stuur vast grijpen en tot in detail invloed gaan uitoefenen.

De educatieve sector is gebaseerd op een evenwichtige combinatie van zowel transactionele als transformationele Leiderschapsstijlen. Managers/leiders binnen deze sector kunnen worden gekarakteriseerd als zwevend in plaats van statisch (Muijs & Harris, 2003) en maken gebruik van een gedistribueerde vorm van leiderschap. Bij deze vorm van leiderschap is afhankelijk van de taak en het moment iedere deelnemer soms leider en soms volger. De uitdaging van de leider is de aanwezige kennis en ideeën te sturen en te benutten en hij/zij zal dus zelf ook moet kunnen ‘volgen’ (Romme 2011). Kirby, Paradise & King (2002) beschrijven dat leiders die gebruikmaken van een combinatie van leiderschapsstijlen, een hogere impact op de performance en tevredenheid van hun medewerkers kunnen bewerkstelligen. Ze benadrukken dat meer persoonlijke aandacht meer effect heeft dan alleen het weergeven van een visie. De logistieke managers/leiders laten ook een combinatie van leiderschapsstijlen zien om de performance te verhogen, maar maken geen gebruik van een gedistribueerde vorm van leiderschap en hebben een lichte voorkeur voor de transactionele stijl.

De gezondheidszorg laat meer het gebruik van transactionele leiderschapsgedragingen zien, doordat deze industrie zeer veel kwaliteitscontroles heeft (Brittain & Langill, 1997). Desondanks hebben verschijnende studies aangegeven dat ook ‘transformationeel’ leiderschap zeer effectief kan zijn in minder complexe situaties (Van Deusen Lukas et al., 2007; Metcalfe & Alban – Metcalfe, 2008). Kleinman (2004) geeft aan dat een combinatie van Leiderschapsstijlen effectief is voor managers/leiders in de zorg. Dit komt beperkt overeen met de logistieke sector, waarin ook een combinatie van leiderschapsstijlen moet worden gebruikt in specifieke situaties om zo een hogere performance te behalen.

²⁵ Oogmerk: In deze context bedoeld als het effect dat bereikt dient te worden.

De Nederlandse defensie heeft een lichte voorkeur voor de transactionele stijl, maar is sinds 1991 met een omschakeling naar een meer ‘transformationele’ vorm van leiderschap bezig. Er zijn tevens overeenkomsten met dit onderzoek waarneembaar, namelijk dat ze beide met een complexe omgeving te maken hebben en dat leiderschap kan verschillen binnen situaties. Een voorbeeld van meer transformationeel handelen is de opdrachtgerichte commandovoering. Hierbij mogen lagere commandanten zelfstandig beslissingen nemen op basis van ruim gestelde opdrachten en randvoorwaarden, die zij van de commandant krijgen. Het lijkt er in dit geval op dat bij de Nederlandse defensie naarmate de situatie instabieler wordt men juist meer de transformationele stijl toepast, dit in tegenstelling tot de manager/leider in de Logistieke & Supply Chain-sector welke in geval van toenemende instabiliteit meer en meer de transactionele stijl als dieaal ziet.

Uit de vergelijking die hierboven is uitgevoerd, kan worden geconcludeerd dat de Nederlandse defensiesector de meeste overeenkomsten vertoont met de Nederlandse Logistieke & Supply Chain-sector met als opmerkinge dat er dus ook significante verschillen tussen beide sectoren te ontdekken zijn, met name bij toenemende instabiliteit. Zie figuur 27 voor een overzicht van de mate van overeenkomst tussen de Nederlandse logistieke industrie en andere industrieën.

Industrie	Mate van overeenkomst met Nederlandse logistieke industrie	Resultaten
Defensie Chesser & Ledlow (2006) Bowies & Howell (2009) Biemans (2009)	Sterke mate van overeenkomst. Er is een beweging naar transformationeel, maar transactioneel wordt ook nog steeds toegepast.	<ul style="list-style-type: none"> - Beide worden toegepast, met een verschuiving naar transformationeel leiderschap. - De focus ligt op het managen op uitzonderingen. - Zowel strategisch als operationeel leiderschap is gebaseerd op creativiteit, een sterke visie, vertrouwen en betrouwbaarheid.
Onderwijs Kirby et al. (1992) Barnett (2003) Muijs & Harris (2003)	Beperkte mate van overeenkomst. Transformationeel heeft de overhand, beperkt komt transactioneel voor. Nieuwe vorm in opkomst is gedistribueerd leiderschap.	<ul style="list-style-type: none"> - Vooral transformationeel leiderschap toegepast (ook charismatisch). - Een individuele benadering en intellectuele stimulatie. - Decentraal leiderschap. - Ook beperkt transactioneel leiderschap toegepast, gebaseerd op eventuele beloningen.
Accountancy Early and Davenport (2010)	Beperkte mate van overeenkomst. Beide passen transactioneel toe. Echter, bij accountancy wordt transactioneel structureel toegepast en bij logistiek worden beide toegepast.	<ul style="list-style-type: none"> - Vooral transactioneel leiderschap toegepast. - Gewenst is een grotere focus op transformationeel leiderschap. - Combinatie van de twee stijlen wordt als beste gezien.
Gezondheidszorg Firth-Cozens et al. (2001) Metcalf & Alban – Metcalf (2008)	Beperkte mate van overeenkomst. Daar waar in de logistiek zowel transactioneel als transformationeel effectief kan zijn, is in de gezondheidszorg overwegend transactioneel dominant effectief.	<ul style="list-style-type: none"> - Vooral transactioneel leiderschap toegepast, gebaseerd op vele controle-instrumenten. - Transformationeel leiderschap wordt aangenomen beter te zijn voor een betere motivatie, voldoening en betrokkenheid en <i>bottom-up</i> informatievoorziening. - Een individuele benadering en intellectuele stimulatie en eventuele beloningen worden gezien als stimulans.

Figuur 27. Overeenkomsten met andere industrieën

In het volgende hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen besproken aan de hand van de resultaten.

5. DISCUSSIE, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In deze dissertatie is een onderzoek beschreven naar de effectiviteit van leiderschapsgedragingen in relatie tot de context in de Logistieke & Supply Chain-sector (structurele context). De algemene onderzoeksvraag is: *Er worden hoge eisen gesteld aan het gedrag van de manager/leider binnen de Logistieke en Supply Chain-sector. Welk gedrag vind men onder bepaalde omstandigheden meer of minder effectief en waarom?* Deze vraag kan onderverdeeld worden in een aantal deelvragen:

- 1) Welke type leiderschapsrollen, performance en contexten/situaties komen we tegen in de Logistieke & Supply Chain-sector?
- 2) Welke relaties zijn er?
- 3) Komen de verwachtingen die hieruit voortvloeien overeen met de ervaringen van de betrokkenen in de Logistieke & Supply Chain-sector?
- 4) Hoe verhouden de Leiderschapsstijlen welke in de Logistieke & Supply Chain-sector als effectief gezien worden tot gebruikte Leiderschapsstijlen in andere branches?

5.1 Conclusies

In deze paragraaf beschrijf ik mijn conclusies die voortkomen uit de antwoorden op de algemene onderzoeksvraag. De uitgevoerde *surveys* hebben laten zien dat de drie factoren leiderschap, performance en context/situaties uiteindelijk zoals verwacht een duidelijke relatie met elkaar hebben. Binnen de Logistieke & Supply Chain-sector blijkt het leiderschapsgedrag van de managers/leiders van invloed op de uitvoering van de organisatie, waarbij de context/situatie van belang is voor de toe te passen Leiderschapsstijl. Het blijkt dat flexibiliteit in het leiderschapsgedrag van groot belang is. Bepaalde leiderschapsstijlen, -kwadranten of -rollen worden gezien als geen invloed hebbende op de uitvoering van de organisatie binnen een bepaalde situatie, andere Leiderschapsstijlen, kwadranten of rollen weer wel. Sommige worden juist gezien als leiderschapsgedrag met een negatieve invloed op de uitvoering van de organisatie. In figuur 28 is hiervan een samenvatting te zien.

Beïnvloeding relaties tussen Leiderschap, Verandering en Performance	Situaties >	Alle situaties Totaal		Stabiel (geen verandering)		Instabiel Totaal	Instabiel Verbeteren	Instabiel Herijken		Instabiel Vernieuwen	
	Performance >	Effec Perf	Effic Perf	Effec Perf	Effic Perf	Org Perf	Org Perf	Effec Perf	Org Perf	Effec Perf	Org Perf
Leiderschaps- stijlen	Transformationeel										
	Transactioneel										
	Laisser faire										
Leiderschaps- kwadranten	Human relations										
	Open systems										
	Rational goal										
	Internal processes										
Leiderschaps- rollen	Facilitator-rol										
	Mentorrol										
	Innovatorrol										
	Broker-rol										
	Producerrol										
	Director-rol										
	Coördinatorrol										
	Monitorrol										
= geen invloed	= optie voor laissez faire	= sterk positieve invloed		= positieve invloed		= negatieve invloed					

Figuur 28. Beïnvloedingsrelaties tussen Leiderschap, Situatie/Verandering en Performance

Het onderzoek heeft inzicht gegeven in waarom bepaald leiderschapsgedrag binnen de Logistieke en Supply Chain-sector onder bepaalde omstandigheden als meer of minder effectief wordt ervaren. Hierbij dient te worden opgemerkt dat uit de regressieanalyses slechts 16 tot 20 procent kan worden verklaard. Dit kan bijvoorbeeld veroorzaakt worden doordat mogelijk niet alle rollen van het CVF model even goed passen bij de Logistieke & Supply Chain-sector, de context is tenslotte van invloed. Een andere reden kan zijn dat indien manager/leiders uit de Logistieke & Supply Chain-sector beter in staat zouden zijn om de rollen uit te voeren de verklarende variantie verder omhoog zou gaan.

5.1.1 Leiderschapsrollen in de Logistieke & Supply Chain-sector

Aan de hand van de resultaten kan worden geconcludeerd dat zowel de transactionele stijl als de transformationele stijl in bepaalde situaties als ideaal wordt gezien. Daarbij is het aantal situaties waarin de transactionele stijl als ideaal wordt gezien groter dan het aantal waarin de transformationele stijl als ideaal wordt gezien. Verder zijn er enkele situaties waarbij de laissez faire-tactiek uitkomst kan bieden. Dit resulteert in de volgende leiderschapsstijlen die als ideaal worden gezien in de Logistieke & Supply Chain-sector, in volgorde van algemene toepasbaarheid (alle situaties):

- 1) Transactioneel;

- 2) Transformationeel;
- 3) Laisser Faire.

Als we vervolgens op het niveau van de kwadranten van het CVF-model kijken, zien we dat drie van de vier kwadranten afhankelijk van de situaties worden gezien als kwadranten om de performance te vergroten. Het vierde kwadrant (*human relations*) wordt juist in een bepaalde situatie gezien als een kwadrant met een negatieve invloed op de performance. Dat resulteert in de volgende leiderschapskwadranten die als ideaal worden gezien in de Logistieke & Supply Chain-sector, in volgorde van algemene toepasbaarheid (alle situaties):

- 1) *Rational goal*;
- 2) *Open systems*;
- 3) *Internal processes*. Hierbij dient te worden vermeld dat dit sterk afhankelijk is van welke van de twee rollen uit dit kwadrant wordt gebruikt. De coördinatorrol wordt gezien als een rol met een positieve invloed en de andere rol, de monitorrol, wordt gezien als een rol met juist een negatieve invloed.
- 4) Als niet toepasbaar wordt gezien het *human relations*-kwadrant. Dit is zeer opvallend, gezien het feit dat uit de focusgroepsessies naar voren kwam dat men vooral transformationeel leiderschap als ideaal zag. Echter, zonder de gedragingen die horen bij dit kwadrant (zorgzaam, empathisch, faciliterend) is het toepassen van een transformationele stijl welhaast onmogelijk.

Als laatste zien we op het CVF-leiderschapsrolniveau dat vijf van de acht rollen afhankelijk van de situaties kunnen worden toegepast om de performance te vergroten. Er is één rol die in het geheel niet voorkomt en twee rollen hebben in een bepaalde situatie juist een negatieve invloed op de performance. Dit resulteert in de volgende leiderschapsrollen die als ideaal worden gezien in de Logistieke & Supply Chain-sector, in volgorde van algemene toepasbaarheid (alle situaties):

- 1) Producerrol;
- 2) Coördinatorrol;
- 3) Innovatorrol;
- 4) Director-rol;

5) Broker-rol.

Als niet toepasbaar wordt gezien de facilitator-rol. Als rollen met een negatief effect in bepaalde situaties worden gezien de monitorrol en de mentorrol.

5.1.2 Type performances in de Logistieke & Supply Chain-sector

We kunnen een drietal typen performances onderscheiden:

- 1) Effectieve performance (individueel);
- 2) Organisatieperformance;
- 3) Efficiënte performance (individueel).

Voor de effectieve performance zijn vijf combinaties van leiderschapsrollen en situaties gevonden met een positieve invloed op deze performance.

Voor de organisatieperformance zijn twee combinaties van leiderschapsrollen en situaties gevonden met een positieve invloed op deze performance.

Voor de efficiënte performance is één combinatie van een leiderschapsrol en een situatie gevonden met een positieve invloed op deze performance.

5.1.3 Contexten/situaties in de Logistieke & Supply Chain-sector

Er is op hoofdlijnen een onderscheid te maken tussen stabiele en instabiele situaties.

Daarbinnen is aan de hand van het model van Ten Have (2010) voor de instabiele situaties nog een onderscheid te maken tussen drie gradaties in verandersituaties:

- 1) Verbetering;
- 2) Herijking;
- 3) Vernieuwing.

5.1.4 Relaties tussen performance, leiderschap en situatie

Er zijn duidelijk aantoonbare relaties tussen specifieke situaties, leiderschapsgedrag en hun invloed op de performance. In de paragrafen 4.1.2.1. en 4.1.2.2. zijn de details van de relaties en de verklaringen hiervoor beschreven. In deze paragraaf ga ik dieper in op de aspecten die opvallen.

Allereerst blijkt dat van de 96 mogelijke combinaties van leiderschapsrollen,

mogelijke situaties en typen performances, maar acht combinaties zijn gevonden die aantoonbaar een positieve relatie met elkaar hebben. Stijlflexibiliteit is dus prima, maar blijkt in de Logistieke & Supply Chain-sector dus ook zo met haar beperkingen in effectiviteit te worden gezien.

Vervolgens blijkt dat de mate van impact van het leiderschapgedrag op de uitvoering, verschillende gradaties kent. De ene Leiderschapstijl, kwadrant of rol blijkt gezien te worden als een stijl, kwadrant of rol met een grotere positieve invloed op de uitvoering van de organisatie dan de andere (zie ook figuur 28).

Tevens lijkt het zo te zijn dat, wanneer de mate van verandering toeneemt, de impact het idealiter toe te passen leiderschapsgedrag groter wordt. Uit de regressieanalyses kwam naar voren dat bijvoorbeeld de director-rol, die als ideaal wordt beschouwd in instabiele situaties in het algemeen en in de situaties met een sterke mate van verandering in het bijzonder, de grootste impact heeft in vergelijking met de rollen die voor andere situaties als ideaal naar boven zijn gekomen.

De transactionele stijl blijkt, naarmate de verandering groter wordt en dus de complexiteit toeneemt, als het effectiefst te worden gezien. Dit is te verklaren doordat bij een toenemende mate van complexiteit in de Logistieke & Supply Chain-branchen juist de behoefte aan richtlijnen en structuur toe lijkt te nemen. De sector moet immers de dynamiek van de buitenkant zien te vertalen naar rust en structuur aan de binnenkant om zo de gewenste kwaliteit met zo laag mogelijke kosten te kunnen leveren. Daarnaast is de manager/leider in de Logistieke & Supply Chain-sector doorgaans vooral procesmatig georiënteerd en heeft behoefte aan structuur.

Verder lijkt in een beperkte verandersistuatie (verbetering) aangaande alle typen performances en in de stabiele situatie waarin het doel is om de efficiency te vergroten, geen leiderschapsgedraging te zijn die wordt gezien als een rol die een positief effect op de uitvoering van de organisatie teweegbrengt. Bij de stabiele situatie ziet men met het oog op efficiency nog wel mogelijkheden voor de coördinatorrol, maar de monitorrol uit hetzelfde kwadrant, die ook de focus heeft op het managen van de interne processen, wordt in deze situaties juist weer gezien als een rol met een negatieve invloed. Men ervaart daar dus een risico dat kleine nuances in het toepassen van de stijl tot negatieve gevolgen zullen leiden.

Het lijkt erop dat nietsdoen in een stabiele situatie of een situatie met een beperkte verandering zeker als een optie wordt gezien om juist een positieve invloed op de performance te generen. Alertheid is wel een fundamentele voorwaarde voor het toepassen van de *laissez faire*-stijl. Die kan leiden tot routinisering, waarbij de alertheid verslapt (Weick & Sutcliffe, 2011). Deze *laissez faire*-houding van de manager/leider is ook in de focusgroepen besproken en werd gezien als een stijl die niet vaak kan worden toegepast. Heeft dit dan te maken met een aanname dat er in de Logistieke & Supply Chain-sector vanwege de toenemende diversiteit en complexiteit nauwelijks of geen stabiele situatie denkbaar is? En/of heeft dit te maken met het actiegericht karakter van veel managers/leiders in deze sector? In de situaties waarin een sterke verandering plaatsvindt, zien we juist dat de actiegericht leiderschapsrollen de voorkeur genieten. Nietsdoen is dan klaarblijkelijk geen optie. Bij deze conclusie gaan mijn gedachten even terug in de tijd, toen een instructeur tijdens mijn opleiding als officier bij Defensie mij de tip gaf om in een crisissituatie in ieder geval altijd ‘een besluit’ te nemen en actie te ondernemen. Dit in het licht van het gegeven dat Defensie en de Logistieke & Supply Chain-sector in vergelijking met andere sectoren de meeste overeenkomsten vertonen, ondanks het feit dat er zeker ook verschillen zijn bij toenemende instabiliteit. De manager/leider in de Logistieke & Supply Chain-sector beschouwd bij toenemende instabiliteit eerder de transactionele stijl als ideaal, de manager/leider bij Defensie daarentegen zal bij toenemende instabiliteit vaker de transformationele stijl toepassen.

Opvallend is verder dat het kwadrant *internal processes* maar in zeer beperkte mate wordt gezien als een kwadrant met een positieve invloed op de performance. Dit laat zien dat de Nederlandse logistieke manager/leiders zich minder zouden willen richten op het behouden van structuur en het monitoren van de performance van medewerkers. Ze zouden zich meer willen richten op het motiveren, visievorming, planning, effectief delegeren en het omgaan met de continue veranderende context, om zo een betere uitvoering van de organisatie te krijgen. Dit lijkt haaks te staan op de veelal erg procesmatig ingestelde managers/leiders in de Logistieke & Supply Chain-sector, die ik in het werkveld doorgaans tegenkom.

Verder is het opvallend dat er slechts zeer beperkt een combinatie van een

leiderschapsrol met een situatie is gevonden waarbij het leiderschapgedrag wordt gezien als gedrag met een effect op de efficiency van de uitvoering. Enkel in de stabiele situatie komt dit voor, waarbij vervolgens twee rollen (coördinator en monitor) uit hetzelfde kwadrant (*internal processes*) een gezien worden als rollen met een tegenovergestelde invloed, dus positief of negatief. Mijn conclusie hierbij is dat efficiency binnen de Logistieke & Supply Chain-sector toch vooral wordt bereikt door het voorzien in slimme, procesmatige, vaak met IT ondersteunde oplossingen, waarbij de invloed van interactie tussen de manager/leider en de organisatie zeer beperkt is. Een andere interessante uitkomst is dat juist de innovatorrol een positieve impact op de uitvoering van de organisatie kan hebben in een stabiele situatie. De innovator is creatief, slim, kan goed leven met veranderingen, voorziet deze en zet deze in gang. Ook een stabiele situatie zal slechts van tijdelijke aard zijn en het toepassen van de innovatorrol kan maken dat een organisatie niet inslaapt, zich volledig richt op de interne processen en organisatie op een moment dat de buitenwereld van de organisatie aan het veranderen is.

Als laatste is het opvallend dat van de acht gevonden leiderschapsrollen met een positieve invloed op performance, er maar liefst drie te vinden zijn in één situatie, namelijk de stabiele situatie. De andere vijf zijn verdeeld over de drie verandersituaties. In een verandersituatie wordt dus blijkbaar weinig diversiteit in opties voor leiderschapsgedrag als ideaal gezien met een positieve impact op de performance. Het feit dat er juist bij de stabiele situatie de grootste diversiteit aan mogelijke opties uit het onderzoek komt (coördinator, producer, innovator, *laissez faire*), kan worden verklaard door het feit dat deze situatie de meeste stijlflexibiliteit vraagt. Men heeft in een stabiele situatie de ruimte om te kiezen waarop de organisatie de focus zal moeten leggen en dit betekent dat de aandachtspunten divers zijn en er dus een diversiteit aan benaderingen met betrekking tot het leiderschapsgedrag mogelijk is. Bij een verandersituatie daarentegen is het duidelijk dat de focus dient te liggen op het realiseren van de verandering die nodig is en ziet men dus minder noodzaak voor stijlflexibiliteit. Hierbij verwijs ik ook nog naar paragraaf 6.1 met het voorbeeld van Apple, waarbij Steve Jobs in elke fase dat er een duidelijke verandering nodig was, succesvol was met zijn leiderschapsstijl en in de perioden waarin het bedrijf in een wat

stabielere fase zat, niet de stijlflexibiliteit in leiderschapsgedrag kon laten zien die nodig was in die betreffende situatie, met als gevolg dat hij af moest treden.

Als laatste, maar zeker niet minst belangrijke conclusie valt op dat, in tegenstelling tot wat in de focusgroepen naar voren kwam, juist de transactionele stijl als ideaal wordt gezien in een aantal situaties, met name in de verandersituaties. Het toepassen van een transformationele stijl tijdens een discussie blijkt dus eerder een verlangen te zijn dan dat men deze stijl werkelijk als dominant ideaal ziet. Getuige ook het feit dat het *human relations*-kwadrant helemaal niet voorkomt als een kwadrant dat wordt gezien als een combinatie van leiderschapsrollen die een positieve invloed op de performance zouden kunnen hebben, in geen enkele situatie. Dit beeld komt overigens wel overeen met de praktijk. Vaak zegt men transformationeel leiderschap als effectief te zien, maar wordt veelal toch transactioneel leiderschap toegepast. Dit roept vragen op, die in de paragraaf ‘Aanbevelingen’ aan bod komen. Tevens brengt het feit dat men in de praktijk de transformationele stijl als minder ideaal ziet dan de transactionele stijl het gevaar met zich mee dat, gegeven de toenemende diversiteit en complexiteit, organisaties in de Logistieke & Supply Chain-sector zich niet tijdig aan zullen passen en de effectiviteit van de organisatie, zeker in sterke verandersituaties, altijd afhankelijk zal blijven van de actie die de manager/leider op dat moment onderneemt. Het CVF-model is in de kern gebaseerd op de publieke sector, waarin de acht verschillende rollen over het algemeen worden toegepast afhankelijk van de situatie. In de Logistieke & Supply Chain-sector zien we dus dat slechts een beperkt aantal rollen uit dit model wordt toegepast. Dit toont tevens aan dat de structurele context medebepalend is voor het leiderschapsgedrag dat als effectief wordt gezien, het is maar de vraag of alle rollen uit het CVF model wel in enige situatie toepasbaar zouden kunnen zijn.

5.2 Aanbevelingen

Antwoorden op vragen roepen weer nieuwe vragen op en daarmee is het boek nooit gesloten. Zo is het aan te raden verder onderzoek te doen naar het waarom van de uitkomst dat managers/leiders in de Logistieke & Supply Chain-sector regelmatig andere leiderschapsgedragingen (onbewust) als ideaal zien dan die zij in gesprekken

als ‘ideaal’ beschouwen en tevens of de leiderschapsgedragingen die als ideaal worden beschouwd, in de praktijk ook altijd ideaal blijken te zijn.

Daarnaast geeft men in de focusgroepsessies aan dat men een verschil veronderstelt in het leiderschapsgedrag tussen de verschillende niveaus in de organisatie. Dit is echter niet expliciet meegenomen in het kwantitatieve onderzoek gekomen en behoeft dus nader onderzoek.

Het is aan te bevelen om dit onderzoek ook uit te voeren binnen de Logistieke & Supply Chain-sector in andere landen en culturen. Dit om de verschillen tussen en invloeden van diverse sociale contexten vanuit cultureel-antropologisch oogpunt, verder te onderzoeken. Wellicht zal dan bijvoorbeeld blijken dat het leiderschapskwadrant dat voor de Nederlandse Logistieke & Supply Chain-sector in geen enkele situatie als effectief wordt gezien, dat van *human relations*, in een ander land en/of cultuur juist wel als effectief wordt ervaren.

Verder behoeft het nader onderzoek of *laissez faire* ofwel het nietsdoen in de eerder benoemde situaties, inderdaad het beste is en wat deze Leiderschapsstijl voor effect zou hebben in een verandertsituatie.

6. PERSOONLIJKE REFLECTIE

De praktijk houdt zich niet altijd aan de theorie. In mijn dagelijkse praktijk zie ik leiders/managers in de Logistieke & Supply Chain sector moeite hebben met het toepassen van stijlflexibiliteit waarbij het leiderschapsgedrag aangepast dient te worden aan de context/situatie. Alhoewel het geen deel uitmaakt van het onderzoek, is door mij naar aanleiding van de resultaten en de reflectie op de praktijk daarom ook exploratief onderzoek gedaan naar de onderwerpen organisatieontwikkeling en gedragsverandering. Gaandeweg is duidelijk geworden dat deze onderwerpen in het licht van de effectiviteit van leiderschapsgedrag in de praktijk ook aandacht behoeven. Het is van belang dat de stijlflexibiliteit van de leider/manager in de Logistiek & Supply Chain sector toeneemt zodat deze beter aansluit op de situatie waarin hij/zij zich bevindt. Er zijn duidelijke verschillen ontdekt tussen de diverse sectoren (structurele context) en daarbinnen tussen situaties (incidentele context). Daarbij zal de manager/leider niet alleen het vermogen moeten hebben om het eigen gedrag aan te passen aan de situatie, maar ook om het gedrag van de organisatie te kunnen aanpassen aan de situatie. In de volgende paragraaf ga ik daarom dieper in op slechts enkele componenten uit de theorieën en visies die er over dit onderwerp te vinden zijn. Het bevat dus slechts een klein deel van het hele spectrum, een deel welk mij persoonlijk het meeste aanspreekt en waarvan ik op basis van mijn ervaring in de praktijk mogelijkheden voor toepasbaarheid zie.

6.1 Reflectie op organisatieontwikkeling en gedragsverandering

Organisatieontwikkeling en gedragsverandering zijn complexe thema's die verandering belemmeren dan wel onmogelijk maken. We hebben een aanzienlijk verschil gezien tijdens de focusgroepsessies tussen het leiderschapsgedrag dat men als 'ideaal' ziet en het leiderschapsgedrag dat men feitelijk toepast. Dit impliceert direct al een noodzaak tot gedragsverandering van managers/leiders in de Logistiek & Supply Chain-sector. Om inzicht te verkrijgen in mogelijke sleutels tot gedragverandering van de manager/leider en de organisatie licht ik in de volgende paragrafen enkele modellen op het gebied van organisatieontwikkeling toe en geef ik een inkijk in de

mogelijkheden en onmogelijkheden van organisatie- en/of gedragsverandering. Als basis voor het onderzoeken en veranderen van organisatieculturen dient het CVF-model van Cameron en Quin (2011), en als basis om te komen tot gedragsveranderingen het proces van *sensemaking* en *sensegiving* (Weick 1995/2009, Wierdsma 2005, Boonstra en de Caluwé 2006, Verleg 2012, Gioia & Chittipeddi 1991). Om het proces van bewustwording toe te lichten ga ik vervolgens dieper in op de *Four Stages of Learning* van Maslov (1954), het cyclisch proces van doen, bezinnen, denken en beslissen (Kolb 1984) en de vijf disciplines voor de lerende organisatie (Senge 1992). In de volgende alinea ga ik dieper in op het onderzoeken van cultuurtypen binnen een organisatie.

Cameron en Quin gebruiken het *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) om de voorkomende cultuurtypen in de organisatie te onderzoeken. Het OCAI onderscheidt de vier verschillende organisatiecultuurtypen familie, adhocratie, hiërarchie, markt en tevens de vier verschillende organisatiekenmerken flexibiliteit en vrijheid van handelen, stabiliteit en beheersbaarheid, interne beheersbaarheid en integratie, externe positionering en differentiatie. Aan de hand van een ingevulde vragenlijst voor zowel de huidige situatie als de gewenste toekomstige situatie kan worden vastgesteld welke mix van cultuurtypen en -kenmerken in welke mate actueel zijn binnen de organisatie en hoe die zich verhoudt tot de in de toekomst gewenste situatie. Zie onder het model voor het onderzoeken en veranderen van organisatieculturen in figuur 29. De scores uit het OCAI worden vervolgens verwerkt in een diagram. Het specificatieprofiel van een organisatie kan door interne en externe factoren veranderen.

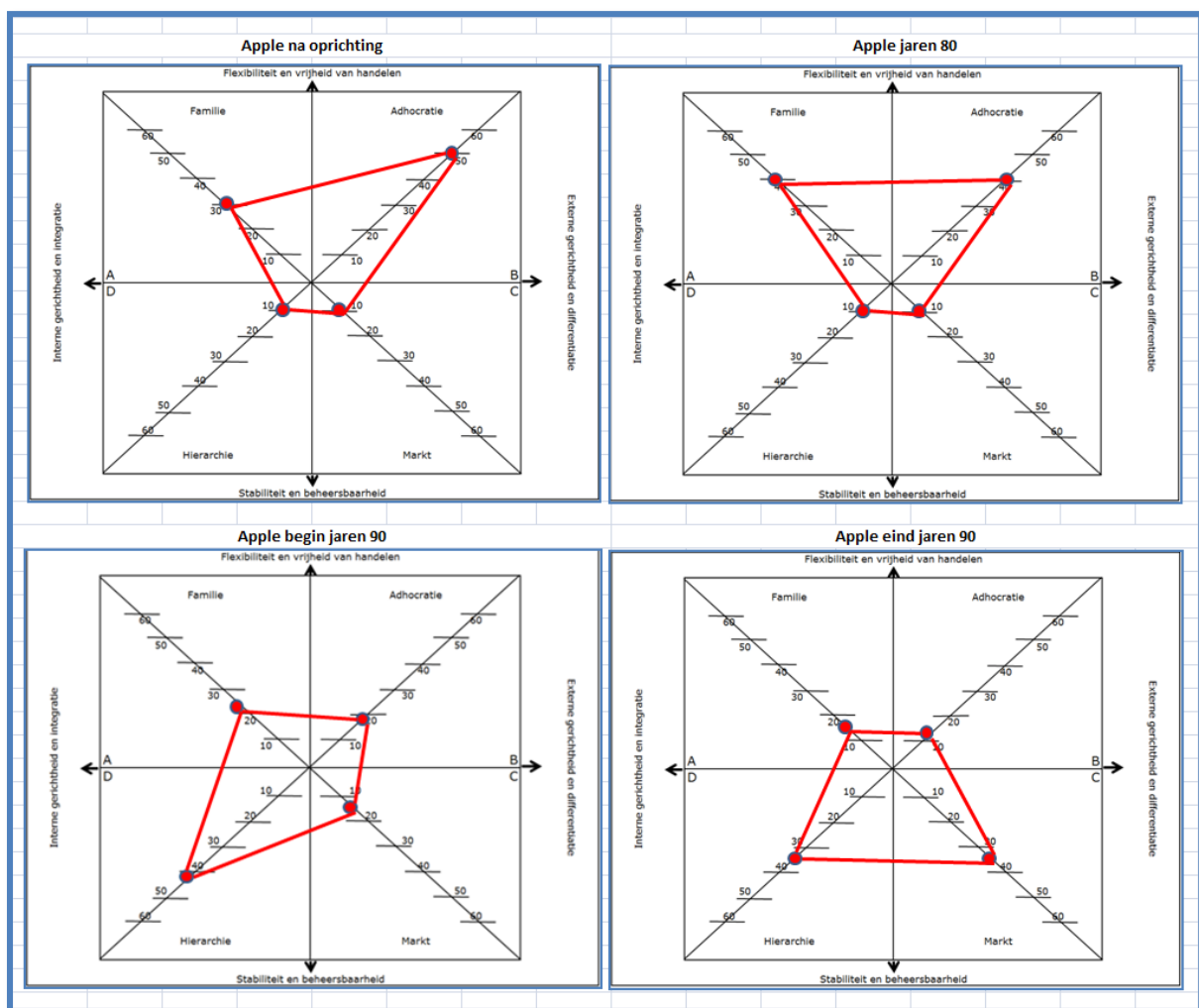


Figuur 29. Het model voor het onderzoeken en veranderen van organisatieculturen van Cameron & Quinn (2011)

De levenscyclus van een organisatie als Apple (Keeris 2012, 2013, 2014) is hier een goed voorbeeld van²⁶.

Het OCAI leent zich ook om verschillende cultuurtypen tussen teams of afdelingen binnen een organisatie te onderzoeken en zo zowel tot oorzaken als een visie voor de gewenste richting te komen.

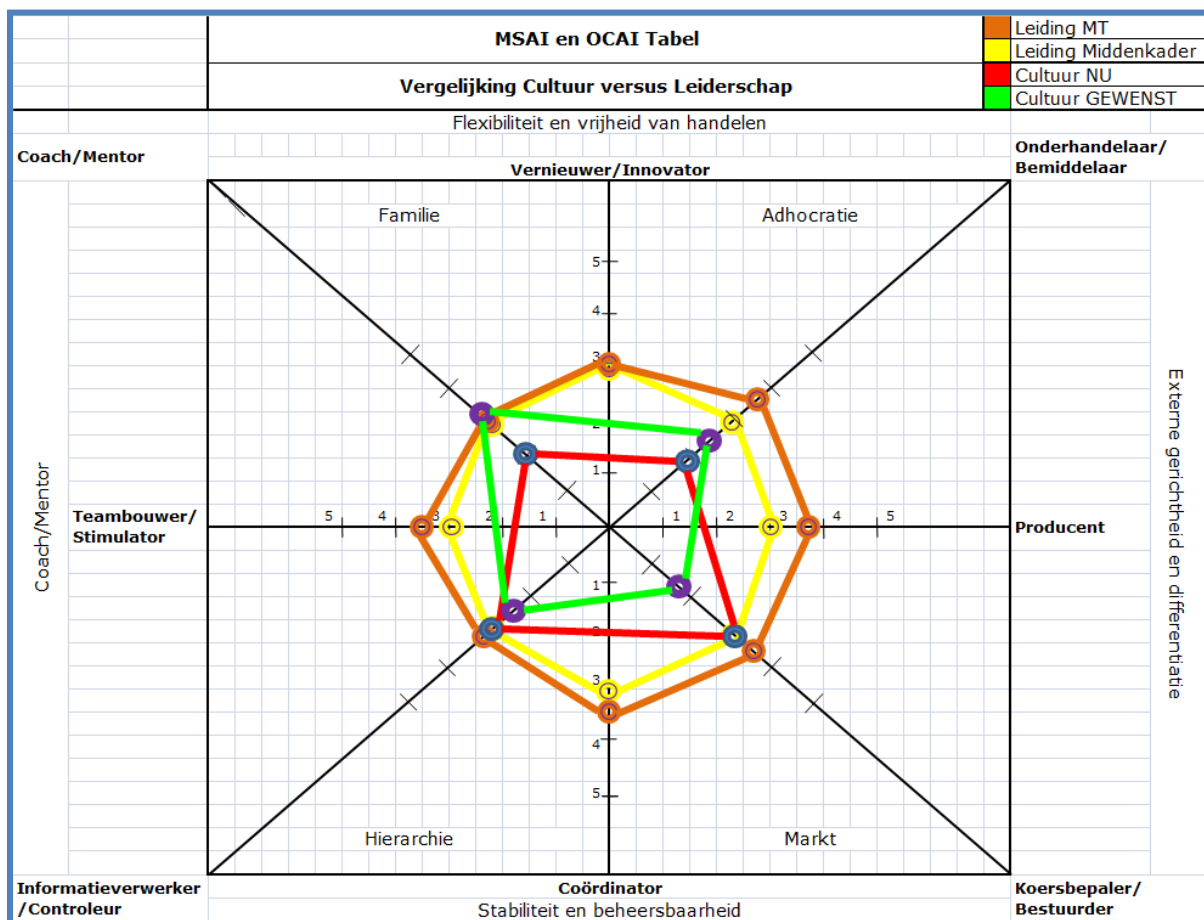
²⁶ De noodzaak voor een bepaalde mix van cultuurtypen kan door de tijd heen veranderen. Dit kan worden veroorzaakt door zowel interne als externe factoren. Je zou kunnen spreken van een cultuurlevenscyclus. Afhankelijk van het stadium van de levenscyclus van een organisatie kun je een andere mix van cultuurtypen zien. De levenscyclus van het bedrijf Apple is hier een goed voorbeeld van. Zie onder figuur 30 als voorbeeld een mogelijke mix van cultuurtypen bij Apple door te tijd heen aan de hand van een OCAI-diagram (Keeris 2012, 2013, 2014).



Figuur 30

Aanvullend op het OCAI is er ook nog het *Management Skills Assessment Instrument* (MSAI) om vanuit dezelfde benadering een huidige en gewenste mix aan managementvaardigheden vast te stellen. Het MSAI is een instrument om de individuele managementvaardigheden gerelateerd aan de organisatiecultuur te onderzoeken²⁷. In de volgende alinea ga ik dieper in op de processen van betekenisgeving.

²⁷ Zie in figuur 31 een voorbeeld van een door mijzelf uitgevoerd OCAI- en MSAI-onderzoek bij het Logistieke & Supply Chain-onderdeel van een internationaal bedrijf. Hierin is te zien hoe de verhoudingen van de vier cultuurtypen in het 'nu' waren (rode lijn) ten opzichte van de gewenste situatie (groene lijn) en hoe de managementvaardigheden in de twee managementlagen van de organisatie zich verhielden tot de cultuur van het bedrijfsonderdeel (bruine en gele lijn). Met de resultaten van dit onderzoek als basis was het mogelijk om een bijstelling van zowel de cultuurmix als bijbehorende managementvaardigheden te bewerkstelligen. Dit zowel door het ontwikkelen en vervangen van management als door het consequent uitdragen van de gewenste mix van cultuurtypen.



Figuur 31

Sensemaking is het betekenis geven aan de omgeving en daarmee het construeren van nieuwe werkelijkheden. Deze werkelijkheden, betekenissen en opvattingen zijn de resultanten van *sensemaking* (Weick, 1995/2009, p. 7-60). Weick somt zeven kenmerken van *sensemaking* op:

- 1) *Sensemaking* is gefundeerd in identiteitsconstructie. Als mensen betekenisvolle situaties construeren, geven ze tevens aan wie zij zelf (willen) zijn;
- 2) *Sensemaking* is retrospectief. Het gaat om het achteraf structureren van ervaringen die als het ware uit de stroom van levende ervaringen worden gelicht;
- 3) *Sensemaking* creëert zinvolle omgevingen. Bij *sensemaking* gaat het niet alleen om het interpreteren van een omgeving die al bestaat, maar om het creëren van een zinvolle omgeving. Het gaat dus niet alleen om het kijken naar, maar evenzeer om het oproepen van de werkelijkheid;
- 4) *Sensemaking* is sociaal. De constructie en de interpretatie van situaties komen tot stand in de interactie tussen mensen;
- 5) *Sensemaking* is een continu proces. Mensen staan altijd midden in processen, die geen begin of einde hebben;
- 6) *Sensemaking* is gericht op en wordt bepaald door *extracted cues*. Mensen nemen niet de dingen zelf waar, maar bepaalde kerneigenschappen waaraan zij een ruimere betekenis toekennen. Aan *sensemaking* gaat dus een proces vooraf waarin bepaalde zaken worden opgemerkt. En wat wordt opgemerkt, hangt weer af van de context waarbinnen de *cues* worden geplaatst;
- 7) *Sensemaking* wordt meer bepaald door plausibiliteit dan door nauwkeurigheid. Mensen zijn gericht op een bruikbaar en plausibel beeld van de situatie, niet op de nauwkeurige analyse ervan. Samenvattend: Waarheid is wat werkt.

Het mag duidelijk zijn dat het definiëren van een situatie aan de hand van deze zeven kenmerken een interventie is, te duiden als het bevestigen of wijzigen van een historisch gegroeide sociale werkelijkheidsconstructie. Interventies worden vervolgens zowel bewust als onbewust gedaan en dus ook zowel gepland als ongepland.

Interveniëren kan ook worden gezien als leren door gebeurtenissen te analyseren en te duiden, door reflectie en bewustzijn. Door deze reflectie in te brengen geeft men anderen de mogelijkheid andere werkelijkheden te kunnen zien en accepteren. Door het continue proces van *sensemaking* realiseren wij lerend vermogen van het individu en de groep en creëren wij telkens opnieuw een nieuwe uitgangspositie voor verandering. Hiervoor zijn wel condities nodig, waarvoor ik verwijs naar Weick & Sutcliffe, Wierdsma, Kolb en Senge.

Karl Weick en Kathleen Sutcliffe (2011) zijn op het aspect ‘de lerende organisatie’ in hun boek ‘Management van het onverwachte’ dieper ingegaan. Zij nemen voor dit onderwerp complexe organisaties waarin hoge betrouwbaarheid noodzakelijk is, de zogenaamde hoog betrouwbare organisaties (HRO’s, High Reliability Organizations), als uitgangspunt. Veiligheid en betrouwbaarheid zijn niet eenvoudig te realiseren in complexe organisaties, maar de visie en methodieken over hoe hiermee om te gaan, zijn mijns inziens toepasbaar en in veel gevallen ook een aanrader voor organisaties die niet onder categorie HRO vallen. Zij geven aan dat de klassieke reactie op onveiligheid en onbeheersbaarheid is het verstrakken van de beheersing vanuit de top van een organisatie door het opleggen van veiligheidssystemen en strenge hiërarchische bevelsrelaties. Vanaf de jaren tachtig echter is het inzicht gegroeid dat de aard van interdependenties in complexe sociotechnische systemen risico’s veroorzaakt die niet met eenvoudige procedures, structuren en voorschriften te voorkomen zijn. Weick en Sutcliffe geven vijf paradigma’s waarmee HRO’s zich onderscheiden. Allereerst is er de gerichtheid op verstoringen. Elke kleine verstoring wordt gezien als een klein symptoom dat er iets mis kan zijn met het systeem en als een moment om van te leren. Iets wat ernstige gevolgen kan hebben als meerdere kleine verstoringen samenkomen. Ten tweede is daar de terughoudendheid in simplificeren. Het vereenvoudigen van processen kan leiden tot het verminderen van het vermogen om de details te zien. Alle bestaande wijsheden en werkwijzen worden continue ter discussie gesteld. Ten derde is er de gevoeligheid voor de uitvoering. De meeste aandacht gaat uit naar de plaats waar het werk wordt gedaan. Hierdoor kunnen afwijking worden opgemerkt in het proces, wanneer ze nog naspeurbaar zijn.

Als vierde is er de toewijding aan veerkracht. Het gaat hierbij om het intrinsieke vermogen van een organisatie(systeem) om een dynamische stabiele toestand te behouden of te herwinnen, waardoor het in staat is door te gaan met functioneren na een grote tegenslag en/of in aanwezigheid van voortdurende stress.

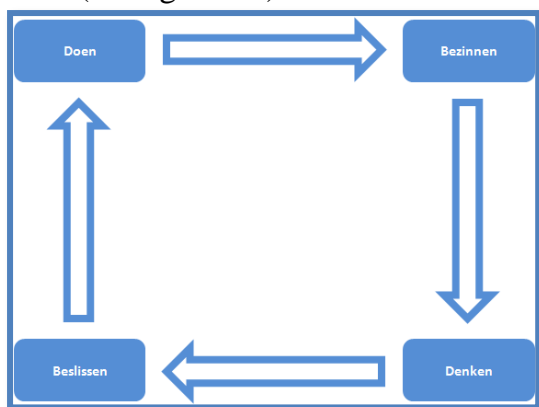
Als laatste is daar het paradigma van het respecteren van expertise. Om te voorkomen dat fouten op een hoger niveau zich verbinden aan fouten op een lager niveau, wordt de besluitvorming op een zo laag mogelijk niveau neergelegd. De expertise op de werkvloer is bepalend voor de besluitvorming. Het gezag komt te liggen bij de mensen met de meeste ervaring, ongeacht hun rang. Dit betekent overigens niet dat de mensen met de meeste ervaring automatisch worden gehoorzaamd. Het gaat erom waar op dat moment de expertise ligt.

André Wierdsma beschrijft in zijn boek 'Co-creatie van verandering' (2005) hoe de ontwikkeling van individuen en organisaties kan worden vormgegeven in de context van steeds meer complexiteit en veranderingen: variëteit. De complexiteit van de 'binnenwereld' moet hierbij voldoende matchen met de complexiteit van de 'buitenwereld'. Hij geeft hierbij aan dat de bekwaamheid om te kunnen breken met 'hetzelfde' en 'het andere' te ontwikkelen, steeds belangrijker wordt. Genoemd wordt het zogenaamde enkelslag, dubbelslag en drieslag leren (Wierdsma, 2005, p. 46).

Hierbij bevindt het enkelslag leren zich op het niveau van regels en kan het leiden tot verbetering. Het dubbelslag leren bevindt zich op het niveau van inzichten en kan leiden tot vernieuwing en het drieslag leren bevindt zich op het niveau van principes en kan leiden tot ontwikkeling. Bij drieslag leren komen in het leerproces de vooronderstellingen aan de orde die schuilgaan achter gehanteerde inzichten. Verder wordt ervan uitgegaan dat juist de variëteit inzichten brengt om tot leren te komen. Door de variëteit kan de meervoudigheid van interpretaties worden ontdekt. Co-creatie gaat uit van een tijdelijk werkzame overeenstemming op basis van dialoog. Het kenmerk van een dialoog is openstaan voor de visie, belangen en praktijk van anderen. Dit is uiteraard een opgave, geen gegeven in het licht van de bestaande machtsverhoudingen. Mijns inziens kan dat alleen als er een geaccepteerd machtskader is dat de overtuiging heeft dat diversiteit belangrijk is voor de veerkracht van de organisatie. Interessant daarbij is het uitgangspunt dat denken en doen moeten worden

gekoppeld. De valkuil hierbij is wel dat er een kloof tussen het denken en het doen kan zijn, waardoor de cyclus van denken, handelen en leren wordt doorbroken. Dit omdat het doen in organisaties veelal het primaire proces betreft en het denken in veel organisaties nog altijd voor een groot deel bij het management ligt.

Analoog aan Maslow beschrijft Kolb (1984) het leren als een cyclisch proces van doen, bezinnen, denken en beslissen. Door het doen kan men de dingen ervaren, vervolgens kan men hierop reflecteren (bezinnen), denken is het trachten te begrijpen van de ervaring en op grond daarvan maakt men keuzes en beslist men over de volgende stappen. Leren is dus een continue proces. Ontwikkeling van kennis en inzicht is hierbij in het proces geïntegreerd met het ontwikkelen van vaardigheden en houding. De dagelijkse praktijk is een onderdeel van het leerproces en problemen vormen zowel de aanleiding als het vehikel voor het leerproces. Wat men heeft geleerd, blijkt uit wat men doet. Volgens Kolb is men in lerende organisaties niet alleen in staat om te leren, maar ook om te leren leren. Hierdoor weet men niet alleen bekwaam te worden, maar ook te blijven. In een lerende organisatie zullen medewerkers op alle niveaus leren bezinnen, leren denken, leren beslissen en leren doen (zie figuur 32).



Figuur 32. De leercyclus van Kolb. (1984)

Om dit ‘leren leren’ à la Kolb te optimaliseren, moet er aan een vijftal disciplines worden voldaan, volgens Senge (1992, 2009):

- 1) Het opbouwen van een gezamenlijke visie. De persoonlijke visies van de individuen in de organisatie dienen hierbij als bouwstenen te fungeren voor de gezamenlijke visie;

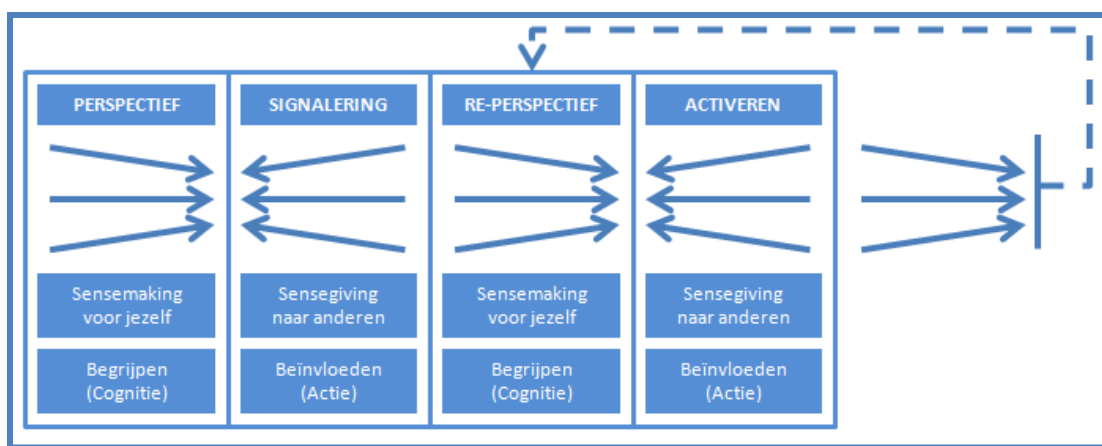
- 2) Persoonlijk meesterschap. Mensen binnen de organisatie zijn bezig met het ontwikkelen van vaardigheden om te kunnen groeien en scheppen en zo resultaten te realiseren die voor hen van fundamentele betekenis zijn;
- 3) Mentale modellen. Dit betreft onbewuste ingesloten opvattingen, aannames, beelden, voorstellingen en generalisaties van de wereld en de dingen die gebeuren. Ze sturen het denken en doen. Het betreft hier subjectieve concepten;
- 4) Teamleren. Leren door openheid, dialoog, feedback en communicatie binnen het team waarin het fundamentele leren plaatsvindt;
- 5) Systeemdenken. Het kunnen ontdekken van de dynamische complexiteit van het geheel door een goed conceptueel raamwerk van kennis en middelen dat het mogelijk maakt het grote geheel te zien om zo effectief te kunnen veranderen.

Senge noemt ook een aantal leerstoornissen die het individu en de organisatie beletten om te leren. Zo kan het zich een medewerker die zich te veel met zijn functie identificeert, onmogelijk maken om te leren en te veranderen. Ook het zoeken van een externe schuldige kan zo'n blokkade opwerpen, evenals beslissen en doen zonder te bezinnen en te denken. Ook enkel met 'vandaag' en symptomen bezig zijn brengt het gevaar van het stoppen van de leercyclus met zich mee, alsmede het niet tijdig waarnemen van sluipende veranderingen. Tevens werkt het feedbackmechanisme slecht bij veranderingen met langetermijneffecten en als laatste de aanname dat de ervaren en deskundige manager 'het wel zal oplossen'.

Ben Verleg (2012) gaat dieper in op de relatie tussen zingeving en besluitvorming. Terecht plaatst hij ook enkele kanttekeningen bij de visie van Weick (1995): *"Weick (2009) betoogt dat zingeving zich richt op acties waarvoor mensen het sterkst commitment vormen. Of is het misschien andersom? Dat mensen het sterkste commitment vormen door het proces van zingeving dat zich voltrekt rondom activiteiten die belangrijk gevonden worden? Zingeving zonder activiteit ontwikkelt zich niet."* (Verleg 2012, p. 35) In het besluitvormingsproces transformeren mensen hun voorkeuren en identiteit en geven zij vorm aan de wereld die ze interpreteren. Zingeving is input voor besluitvorming en besluitvorming is input voor zingeving: *"Decision making shapes meanings even as it is shaped by them."* (Verleg 2012, p. 37,

citaat maart 1999) Beschikbare gegevens en informatie starten het proces van zingeving in de bepaalde context van de organisatie en de tijd. Het resultaat hiervan is dat inzichten ontstaan en gebeurtenissen een betekenis krijgen die voor betrokkenen relevant is en plausibel. Met de verkregen kennis, gevoegd bij het gevoel en de intuïtie, volgt een besluit met betrekking tot het vraagstuk, zodat een volgende stap kan worden gemaakt.

Een andere benadering is die van Gioia & Chittipeddi (1991). Zij geven aan dat processen van betekenisgeving worden gevormd door *sensemaking* voor onszelf en *sensegiving* aan anderen. Voor een leider brengt elke significante wijziging in de context direct ook wijzigingen in het systeem van betekenisgeving met zich mee. Een leider moet daarbij eerst zelf betekenis geven aan deze wijziging (*sensemaking*) om vervolgens deze betekenis door te geven (*sensegiving*). *Sensegiving* wordt gecombineerd met symbolische acties om te laten zien dat de bestaande interpretatieve regeling, of systemen van betekenissen, niet meer nodig zijn. Hier creëert de leider een mogelijkheid om zijn of haar visie of interpretatieve regeling te formuleren bij de stakeholders in het proces van *sensemaking*. Gezien het feit dat inspanningen voor verandering zelden per decreet in gang worden gezet, zal er vervolgens veelal een ronde van onderhandeling en sociale constructie plaatsvinden om zo met alle belanghebbenden eenzelfde betekenis te kunnen geven aan de wijziging in de context en er acties aan te verbinden. Het gaat hierbij om wederzijdse activiteiten van *sensemaking* en *sensegiving*, geïnitieerd door leiderschap. Zie figuur 33, waarin de visie van Gioia & Chittipeddi (1991) is weergegeven.



Figuur 33. Het proces van sensemaking en sensegiving (Gioia & Chittipeddi 1991)

Kortom, een leider is iemand die bijzonder goed in staat is om zijn eigen proces van *sensemaking* om te zetten in *sensegiving* en daarmee zichzelf en zijn omgeving effectief te beïnvloeden. Hierin ligt de sleutel tot verandering van gedrag. Als we immers in staat zijn om voor onszelf nieuwe waarheden (bijvoorbeeld overtuigingen) te creëren, zullen we ons handelen daar ook op aanpassen, inclusief het proces van *sensegiving*, waarmee we anderen dan weer beïnvloeden. Dit proces van betekenisgeving vindt plaats op individueel niveau, maar ook in groepen en organisaties.

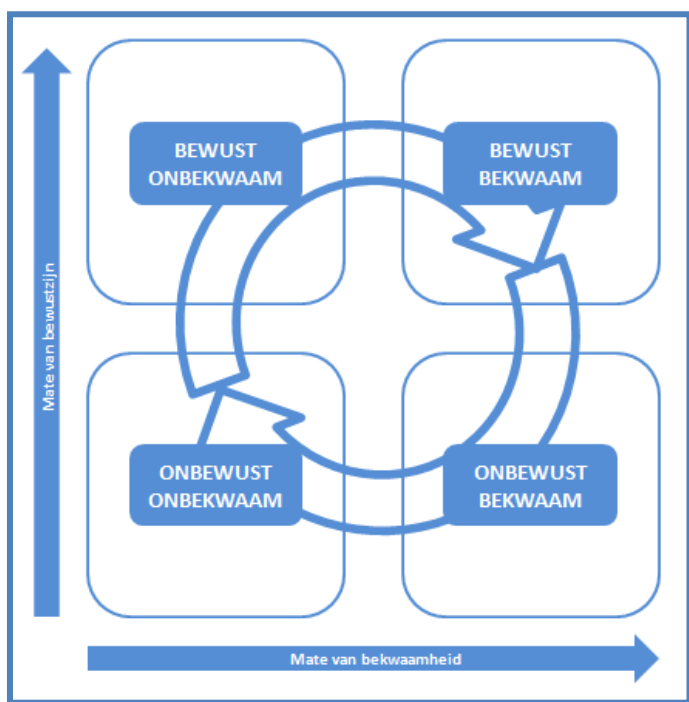
Wanneer we het bovenstaande projecteren naar de context Logistiek & Supply Chain, betekent dit dus dat alleen al vanwege dit proces van *sensemaking* en *sensegiving* de context van de branche van grote invloed is op de waarheden die we creëren en het (leiderschap)gedrag dat we erop baseren. De context en een situatie (lees: incidentele context) zijn in grote mate van invloed op het leiderschapgedrag en de effectiviteit ervan. Bepaalde branchespecifieke factoren, zoals het sterk procesmatige en analytische karakter en de actiegerichtheid binnen de Logistieke & Supply Chain-sector, maken dat in het proces van *sensemaking* en *sensegiving* een specifieke ‘gedeelde werkelijkheid’ wordt gecreëerd en in stand wordt gehouden. Het leiderschapsgedrag dat we zien, wordt voor een belangrijk deel hierdoor gevormd. In de volgende alinea ga ik dieper in op de leercyclus gerelateerd aan gedragsverandering.

In navolging van Maslow (1954) zie ik het proces van bewustwording als een leercyclus met vier stadia. De eerste fase is onbewust onbekwaam, waarin de lerende zich niet bewust is van een hiaat in zijn gedrag. In de fase die daarop volgt, bewust onbekwaam, herkent de lerende het hiaat, maar heeft hij nog geen effectieve strategie om dit op te lossen. In de derde fase, bewust bekwaam, weet de lerende zijn gedrag aan te passen, maar dit vereist nog een grote mate van concentratie. In de laatste fase, onbewust bekwaam, heeft de lerende zich het gedrag zodanig eigen gemaakt dat het toepassen ervan als het ware een tweede natuur is geworden, zonder dat het veel

concentratie vraagt. In deze fase zal de lerende reeds succesmomenten hebben geboekt en daarmee een drijfveer hebben om dit gedrag onbewust toe te kunnen passen.

Voor elk van de stadia is een andere begeleidingsstrategie nodig. In het eerste stadium is het belangrijk dat de lerende zich bewust wordt van het hiaat in zijn gedrag.

Reflectie op bepaalde situaties of gedrag kan daarbij helpen. Dit inzicht kan ontstaan door onder andere reflectie op ervaringen in de leeromgeving. Hierbij kan ook reflectie worden gevraagd door anderen. De tweede stap, van bewust onbekwaam naar bewust bekwaam, wordt gezien als de moeilijkste stap in deze cyclus en gaat vaak met onzekerheid gepaard. De onzekerheid die ontstaat in de tweede fase, is nodig om een volgende stap te zetten in het leerproces. De onzekerheid moet echter niet omslaan in frustratie. In de begeleiding van de lerende kan een belangrijke rol voor de omgeving zijn weggelegd in de fase dat de lerende zich ervan bewust wordt dat zijn gedrag nog niet effectief is. Inslijpen van het nieuwe gedragpatroon vereist herhaling en reflectie op succesmomenten, voordat het nieuwe gedrag als vanzelf kan worden toegepast. Zie onder in figuur 34 een schematische weergave van de *'four stages of learning'*.



Figuur 34. De *four stages of learning* van Maslow (1954)

Verder verwijs ik ook naar Kolb (1984) en Senge (1992, 2009) die eerder zijn besproken.

In de volgende paragraaf geef ik mijn conclusies op de theorieën en visies welke in paragraaf 6.1 besproken zijn en zal ik aangeven welke betekenis zij voor mij in de praktijk kunnen hebben.

6.2 Conclusies persoonlijke reflectie op de praktijk

Dat een context/situatie, organisatie en de manager/leider onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en invloed uitoefenen op elkaar, impliceert dat als een gedragsverandering moet worden geïnitieerd vanwege een veranderende context/situatie, er niet alleen een verandering plaats dient te vinden bij de manager/leider (het individu) of de organisatie, maar dat op beide niveaus moet worden geschakeld. Het is dan nodig om niet alleen te weten waar de manager/leider ten opzichte van de situatie staat met het huidige leiderschapsgedrag en het daarvoor effectiefst geachte leiderschapsgedrag, maar ook waar de gehele organisatie vanuit dit perspectief staat en zou moeten staan. Het proces van bewustwording en verandering zal veelal bij de manager/leider moeten beginnen door zowel interventies op zijn/haar eigen gedrag te doen als door de interventie om het aanpassen van het gezamenlijke gedrag van de organisatie(cultuur) te initiëren. Het is interessant om voor dit doel naar de cultuur van de organisatie te kijken, waarbij ik cultuur beschouw als een cumulatie van alle individuele waarden, normen en werkelijkheden binnen de organisatie die hebben geleid tot een gezamenlijke set waarden, normen en werkelijkheden en dus gedrag van de organisatie. Het blijkt dat het *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) van Cameron & Quin (2011) goed bruikbaar is om te onderzoeken waar de gehele organisatie vanuit cultuurperspectief staat en zou moeten staan, gegeven een bepaalde context/situatie. Temeer doordat de OCAI is gebaseerd op het CVF-model (Quinn & Rohrbaugh, 1983 en Quinn et al., 1996) en daarmee zowel het vaststellen van het huidige en gewenste individuele gedrag van de manager/leider als het vaststellen van de huidige en gewenste organisatiecultuur vanuit dezelfde benadering kan worden uitgevoerd en aansluiting met elkaar kan vinden. Na zo'n fase van inventarisatie is het mogelijk om zowel het individuele gedrag van de leider/manager en de effectiviteit daarvan als de organisatiecultuur in relatie tot de context/situatie inzichtelijk te maken en te evalueren. Dit is ook een werkwijze welke

ik vanuit mijn rol als logistiek interim manager/consultant reeds meerdere keren bij opdrachtgevers met succes uit heb kunnen voeren.

Nadat zowel het individuele gedrag van de leider/manager en de effectiviteit daarvan als de organisatiecultuur in relatie tot de context/situatie inzichtelijk is geworden en is geëvalueerd, zal er een proces van interactie en interventie op gang moeten worden gebracht, waarbij zowel de manager/leider als de organisatie in beweging komt. Deze interactie kan op gang worden gebracht door interventies in het proces van *sensemaking* en *sensegiving* (Weick 1995/2009, Wierdsma 2005, Boonstra en de Caluwé 2006, Verleg 2012, Gioia & Chittipeddi 1991). Hierbij mag een interventie worden gezien als ‘het creëren van een nieuwe werkelijkheid door interactie’ (sociaal constructivisme). Een interventie kan dus worden gezien als het creëren van nieuwe werkelijkheden met een impact die een goede uitgangspositie voor het realiseren van een verandering naar een nieuwe situatie teweegbrengt. Dit kan door een bestaand evenwicht te verstoren en zo een nieuw evenwicht te creëren of bijvoorbeeld door gebruik te maken van de turbulentie indien er al dynamiek aanwezig is. Interventies kunnen zowel bewust als onbewust worden gedaan en gepland of ongepland, maar ze zullen in het licht van het bewust tot stand brengen van een gedragsverandering binnen de organisatie en het individu vooral bewust worden gedaan. Een interventie kan een interactie bewerkstelligen en andersom. Deze interventies en interacties kennen ook meerdere dimensies:

- 1) Interactie en interventies bij de manager/leider. Je kunt hierbij denken aan een proces van zelfreflectie en bewustwording. Dit proces geldt zowel voor de manager/leider als voor het individu binnen de organisatie. Het betreft hier een proces van reflectie en interventies bij en door het individu zelf. Het kennen van zijn eigen drijfveren, werkelijkheden en basisovertuigingen alsmede het bewustzijn van de positionering van het ego in interactie met anderen door de manager/leider is de basis voor een goede reflectie op wat men voor gedrag laat zien en waarom. Dit is de basis om tot een werkelijke gedragsverandering te komen die in een nieuwe situatie nodig is en tevens om een gedragsverandering bij de organisatie teweeg te brengen. *Lead by example* is hier een krachtig instrument;

- 2) Interactie en interventies bij de individuen binnen de organisatie. In de basis betreft het hier dezelfde aspecten als genoemd onder 1, met dien verstande dat om een gedragsverandering van de organisatie in gang te kunnen zetten, het proces vaak zal moeten beginnen bij de manager/leider en de impact van gedragsverandering bij de manager/leider initieel dan ook groter zal zijn;
- 3) Interactie en interventies tussen de individuen binnen de organisatie. Ook hierbij is sprake van een proces van reflectie en bewustwording. Echter, de bewustwording bij het ene individu wordt veroorzaakt door reflectie van het andere individu;
- 4) Interactie en interventies tussen de manager/leider en individuen binnen de organisatie. Deze zullen eenzelfde karakter hebben als de interacties tussen de individuen binnen de organisatie, met dien verstande dat mogelijk de impact nog wat groter is. Dit vanwege het feit dat de manager/leider een natuurlijke of organisatorisch tot stand gekomen positie heeft en daardoor sneller 'volgers' zal hebben. Men zou kunnen stellen dat een manager/leider iemand is die bijzonder goed in staat is om zijn eigen proces van *sensemaking* om te zetten in *sensegiving* een daarmee zichzelf en zijn omgeving effectief kan beïnvloeden. De manager/leider komt los van bestaande gedeelde waarheden en is in staat zelf nieuwe waarheden te ontdekken en te geven aan zijn omgeving.
- 5) Interactie en interventies tussen de manager/leider en de organisatie als geheel. Deze zullen eenzelfde karakter hebben als de interacties en interventies tussen de manager/leider en de individuen van de organisatie, met dien verstande dat ze vaak bewust en gepland zijn en de manager/leider een podium geven om met één interventie bij de gehele organisatie het proces van *sensemaking* en *sensegiving* op gang te brengen dan wel gaande te houden. Je kunt hierbij denken aan speeches en 'zeepkistmomenten', waarbij de manager/leider de gelegenheid creëert om de noodzaak tot veranderen over te brengen aan de organisatie en dus zijn *burning platform* te presenteren.
- 6) Interactie en interventies tussen de 'buitenwereld', individuen binnen de organisatie en de organisatie als geheel. Dit proces heeft dezelfde kenmerken als de interacties en interventies als genoemd bij 1 en 2, maar zij hebben een

extern gericht karakter. Invloeden van buiten de organisatie hebben op deze wijze impact op de individuen binnen de organisatie en de organisatie als geheel, en op hun beurt zullen de individuen en de organisatie als geheel door processen van interactie en interventie weer invloed uitoefenen op de ‘buitenwereld’. De manager/leider zal een belangrijke rol spelen in het ruimte en richting geven aan deze interacties tussen de interne en externe organisaties, om zo de organisatie mee te kunnen laten bewegen met het continue veranderen van de context en omstandigheden waarin een organisatie en haar individuen moeten acteren.

Verder is het interessant voor organisaties in de Logistieke & Supply Chain sector om het gedachte goed van Weick en Sutcliffe (2011) mee te nemen in hoe zij het leren van de organisatie willen inrichten en stimuleren. Zij geven vijf paradigma's waarmee HRO's zich onderscheiden. Wanneer je deze vijf paradigma's wel beschouwd, blijken ze antithesen te zijn voor de gangbare basismanagementtheorieën. Ze staan haaks op wat in de basismanagementtheorieën als ‘waar’ wordt aangemerkt. Zo gaan veel managementtheorieën uit van het vereenvoudigen van processen door het scheiden van denken en doen en het elimineren van zo veel mogelijk processtappen. Dit terwijl het in HRO's de experts op de werkvloer zijn die zich in het primaire proces bezighouden met het denken en het doen en ook beslissingen kunnen nemen. Verstoringen worden gezien als een enorme kans om te leren en fouten maken mag. In HRO's wordt onderkend dat het van levensbelang is dat iemand zonder consequenties zijn fouten kan rapporteren. De gangbare werkwijze levert eerder een afstraffing van het rapporteren van fouten op. Mensen worden erop afgerekend. Daarnaast wordt in een HRO elke extra processtap gezien als een stap die meer inzichten kan geven in de kwaliteit van het proces. In een HRO gaat de meeste aandacht uit naar wat op de werkvloer gebeurt. In veel mechanismen van managementtheorieën wordt vooral aandacht besteed aan de controlemechanismen voor het management. Verder zijn veel managementtheorieën erop gericht om zo veel mogelijk voorspelbaarheid in het proces te krijgen en daardoor kunnen ze maar moeilijk omgaan met tegenslagen en grote druk. Daardoor neemt de veerkracht juist af. HRO's en hun werkwijze zoals ze door Weick en Sutcliffe zijn beschreven, laten ook zien dat expertise, kennis van zaken, ook

een vorm van leiderschap is. De inhoud doet ertoe. De lastige kritische medewerker wordt waardevol.

Bij bovengenoemde benaderingswijze is het tevens belangrijk om aandacht te besteden aan de verschillende inzichten en vooronderstellingen binnen de organisatie. De benadering van André Wierdsma die hij beschrijft in zijn boek 'Co-creatie van verandering' (2005) leent zich er goed voor om dit aspect niet uit het oog te verliezen. Hij noemt het zogenaamde drieslag leren, waarbij in het leerproces de vooronderstellingen aan de orde komen die schuilgaan achter gehanteerde inzichten. Het gaat hierbij om een gedeelde context en het vergt dus ook actoren die bekend zijn met de context waarin de verandering plaats dient te vinden. Wierdsma gaat ervan uit dat juist de variëteit inzichten brengt om tot leren te komen. Door de variëteit kan de meervoudigheid van interpretaties worden ontdekt. De variëteit zal leiden tot samenwerking, juist door de variëteit en diversiteit. Dit omdat men kan leren van elkaars waarheden en inzichten. Co-creatie gaat uit van een tijdelijk werkzame overeenstemming. Samenwerking juist vanuit het oogpunt van verschillen, het samenvoegen van meerdere beelden waardoor er een nieuw beeld ontstaat. Deze benadering sluit goed aan op de gedachte die bij een HRO geldt: de diversiteit aan inzichten van de experts op de werkvloer die input geven aan de organisatie om te leren en te veranderen, kan ertoe leiden dat men leert van elkaars waarheden en inzichten.

Ook de vijf disciplines van de lerende organisatie die zijn beschreven door Senge (1992) sluiten goed aan op de werkwijze van Weick en Sutcliffe. Het opbouwen van een gezamenlijke visie, de inhoudelijke kennis van het persoonlijk meesterschap van het individu, het onderkennen van ingesloten opvattingen, de openheid en de dialoog van het teamleren en het ontdekken van complexiteit in het systeemleren dragen bij aan een open cultuur, waarin er door interactie tussen alle lagen en variëteit van de organisatie kan worden geleerd van fouten en bijna-fouten. Belangrijk in het algemeen is dat de manager/leider moet reflecteren op het waarom van zijn gedrag. Eenzelfde uitgangspunt is er voor de individuen binnen de organisatie en de organisatie als geheel. Zonder reflectie zal het onmogelijk blijken om tot gedragsverandering te

komen. Er is dan namelijk geen antwoord op het ‘waarom’ van het gedrag en een organisatie kan ‘gevangen’ zitten in haar cultuur en een individu kan gevangen zitten in zijn/haar eigen psychologica, wat verandering zal belemmeren dan wel onmogelijk maken. Een goed voorbeeld trof ik aan in de resultaten van de focusgroepsessies. De managers/leiders beschouwden allemaal (ongeacht subgroep van de sector en niveau waarop zij in de organisatie werken) dezelfde leiderschapsgedragingen als ‘ideaal’ en met de meeste positieve invloed op de uitvoering van de organisatie. Het leek echter vooral een verlangen. Beide *surveys* gaven daarom een enigszins afwijkend beeld. En vervolgens past men in veel gevallen feitelijk ander leiderschapsgedrag toe dan het gedrag dat men zelf als ideaal ziet. Er zijn dus blijkbaar factoren die maken dat men niet in staat om ‘in beweging’ te komen. Welke factoren zijn dat dan? En waarom? Om hier inzicht in te krijgen, heb ik de volgende notities gemaakt van relevante benaderingswijzen uit de literatuur en van reflectie op de praktijk. Hieruit valt op te maken dat men zowel als individu als op organisatieniveau:

- 1) Zich niet bewust is van het gedrag en het effect ervan. Er is weinig reflectie;
- 2) Last heeft van veel ingeslepen routines en basisovertuigingen op basis van ervaringen uit het verleden;
- 3) Te weinig investeert in interactie met anderen met als doel de drijfveren en werkelijkheden van de ander te ontdekken en daarmee nieuwe inzichten en werkelijkheden tot stand te brengen;
- 4) Te weinig ‘aan de voorkant’ investeert. Pas als men iets nodig heeft van de ander, probeert men de verbinding met de ander te maken. Dit blijkt een onmogelijke opgave, omdat in de situaties waarin men dan verbinding wil maken met de ander, er negen van de tien keer al spanning op de relatie staat. Er is dan vaak al sprake van wantrouwen. De ander ervaart het nieuwe gedrag dat nodig is om verbinding te maken als niet authentiek en met als enig doel dat men iets van de ander gedaan wil krijgen, wat per definitie weerstand oproept.
- 5) Zich niet kwetsbaar op durft te stellen. Het kan namelijk tegen je gebruikt worden en fouten maken kost hun de verkregen positie en macht.

Een aantal uitgangspunten kan de manager/leider in de Logistieke & Supply Chain-sector en zijn organisatie helpen om beter in te spelen op de continue veranderende

markt en de steeds complexer wordende samenwerkingsverbanden en basisprocessen.

Deze uitgangspunten kennen een cyclus van reflectie, interactie en interventie:

- 1) Het begint bij de manager/leider. Hij/zij moet een manier vinden om zich bewust te worden van het gedrag van zichzelf, de organisatie en de consequenties daarvan;
- 2) Hij/zij moet ook degene zijn die dit bewustzijn bij de organisatie tot stand probeert te brengen, maar kan dit enkel wanneer dit proces bij hemzelf/haarzelf begint;
- 3) Het is lastig om in een beginstadium zelfreflectie toe te passen. Hiervoor zal hij/zij hulp moeten vragen en zich dus kwetsbaar op moeten stellen. Deze hulp kan bestaan uit het vragen om reflectie op zijn gedrag bij diverse actoren die in zijn/haar speelveld op diverse niveaus en zowel intern als extern een rol spelen. Dit om een zo compleet mogelijk beeld van een gezamenlijke werkelijkheid te krijgen. Deze hulp kan bestaan uit het vragen om feedback over de impact van het leiderschapsgedrag, een veranderende context, maar zeker ook uit het vragen om expertise vanuit het hele speelveld bij complexe vraagstukken. Door het kwetsbaar opstellen ontstaat er met de actoren aan wie hulp is gevraagd een proces van interactie en interventie, waarin het vertrouwen groeit en de actoren ook meer van zichzelf laten zien. Verbinding maken op het moment dat het erom spant is dan niet meer nodig, want de verbinding is er al;
- 4) De manager/leider krijgt op deze wijze continue feedback op zijn leiderschapsgedrag vanuit een diversiteit aan invalshoeken. Er ontstaat een proces van reflectie, interactie en interventie dat zich blijft herhalen. Een proces van *sensemaking* en *sensegiving*;
- 5) Vervolgens kan deze methode verder worden doorgezet naar de rest van de organisatie, wat ruimte geeft voor een nieuwe cultuur binnen de organisatie die maakt dat er een continue reflectie en meebewegen van de organisatie ontstaat, waarbij men zich aan kan passen aan de continue veranderende contexten.

Een aantal theoretische kaders kan dit proces ondersteunen:

- 1) De '*7 Properties of Sensemaking*' van Weick (1995/2009);

- 2) De visie van Ben Verleg waarin het proces van zingeving in relatie tot verleden, heden en toekomst wordt weergegeven;
- 3) De '*Four Stages of Learning*' van Maslow (1954);
- 4) Het cyclisch proces van doen, bezinnen, denken en beslissen van Kolb (1984);
- 5) De werkwijze binnen *high reliability organizations* (HRO's) van Karl Weick en Kathleen Sutcliffe (2011), waarin met als doel 'het onverwachte te managen' een open lerende cultuur is in de organisatie, de expert op de werkvloer verantwoordelijkheid heeft en belangrijke input kan leveren en waar fouten maken wordt gezien als een kans om weer een stap in het leerproces te maken.
- 6) De 'vijf disciplines van de lerende organisatie' van Senge (1992) beschrijven het opbouwen van een gezamenlijke visie, de inhoudelijke kennis van het persoonlijk meesterschap van het individu, mentale modellen met ingesloten opvattingen, de openheid en de dialoog van het teamleren en het ontdekken van complexiteit met het systeemleren, die bijdragen aan een open cultuur waarin door interactie tussen alle lagen en variëteit van de organisatie kan worden geleerd van fouten en bijna-fouten.

Het gaat hierbij in alle gevallen om processen van betekenisgeving (*sensemaking*). Dit proces van betekenisgeving vindt plaats op individueel niveau, maar ook in groepen en organisaties. Het proces van *sensemaking* bij het individu wordt beïnvloed door de omgeving. Het individu zelf beïnvloedt op zijn beurt door middel van *sensegiving* ook weer zijn omgeving. Je zou dus kunnen stellen dat een manager/leider iemand is die bijzonder goed in staat is om zijn eigen proces van *sensemaking* om te zetten in *sensegiving* en daarmee zichzelf en zijn omgeving effectief kan beïnvloeden. In het proces *sensemaking* ligt dan mijn s inziens ook direct de sleutel tot het veranderen van gedrag. Als we immers in staat zijn om voor onszelf nieuwe waarheden (bijvoorbeeld overtuigingen) te creëren, zullen we ons handelen daar ook direct op aanpassen, inclusief het proces van *sensegiving*, waarmee wij anderen dan weer beïnvloeden en door het proces van betekenis geven een nieuwe richting en ruimte geven en nieuwe resultaten boeken. Wanneer we het bovenstaande projecteren op de Logistieke & Supply Chain-sector betekent dit dus dat alleen al vanwege dit proces van *sensemaking* en *sensegiving*, de context van de branche van grote invloed is op de waarheden die we

creëren en het (leiderschaps)gedrag dat we erop baseren binnen deze sector. De context en situatie zijn in grote mate van invloed op het leiderschapgedrag en de effectiviteit ervan. Bepaalde sectorspecifieke factoren, zoals het sterk procesmatige en analytische karakter en de actiegerichtheid binnen de Logistiek & Supply Chain, maken dat in het proces van *sensemaking* en *sensegiving* een soort gedeelde werkelijkheid wordt gecreëerd en in stand wordt gehouden. Het leiderschapsgedrag dat we zien, wordt voor een belangrijk deel hierdoor gevormd.

De ‘ultieme’ logistieke manager/leider komt dus los van bestaande gedeelde waarheden en is in staat zelf en met hulp van anderen nieuwe werkelijkheden te ontdekken en te geven aan zijn omgeving.

Het verdient de aanbeveling om de door mij aangenomen benadering om tot een continue proces van reflectie, interactie en interventie te komen in de praktijk van de Logistieke & Supply Chain-sector en daarmee de stijlflexibiliteit van de manager/leider en het vermogen om het leren van de organisatie te verbeteren, aan de hand van praktijkcasussen te gaan toetsen.

BRONNEN

Aardema, H., *Verbindend leiderschap* (2004).

Ajzen, I. (1991), *The theory of planned behaviour*: Organizational Behavior and Human Decision Processes 50, pp. 179-211, onbekend.

Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, R. J. (2008). *Engaging Leadership: Creating Organisations that Maximize the Potential of Their People*, London: CIPD.

Amstel van, W. P. (2002) *Het organiseren van logistieke beheersing*, Uitgeverij Lemma, Academisch proefschrift.

Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H.K., & Viswesvaran, C., (2002). *'Handbook of industrial and organizational psychology'*, vol 1 & 2, London: Sage.

Arnold, P.J. (2009). Global financial crisis: The challenge to accounting research, *Accounting, Organizations and Society*, 34 (6-7), p. 803-809.

Apics (2012). *Certified Supply Chain Professional (CSCP)*, website retrieved on 7th of July 2012, source: http://www.apics-sd.org/education/apics_quickreference.aspx, APICS San Diego.

Assen van, Amstel van, & Vianen, (2010). *Praktijkboek: Supply Chain Managent. Aanpak, concepten en modellen voor operational excellence in de keten*, Wolters Kluwer, Deventer.

Avolio, B., Walumba, F., & Weber, T. (2009). *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*. Annual Review of Psychology 60, pp. 421-449.

Baarda, D.B., De Goede, P. M, & Van Dijkum, C. J. (2003). *Basisboek statistiek met SPSS*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.

Bakker, H. (2007, Feb 6). *Logistiek manager/leider kan niet zonder de Human Factor*, Retrieved apr 9, 2012, from Logistiek.nl: http://www.logistiek.nl/experts/id867-logistiek_manager/leider_kan_niet_zonder_de_Human_Factor.html.

Barnett, R. (2003), *Beyond All Reason: Living With Ideology in the University*. Buckingham, UK.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press

Bass, B.M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & manager/leiderial applications*, New York: The Free Press.

Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah,

New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Belasen, A., & Frank, N. (2008). Competing values leadership: quadrant roles and personality traits, *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (2), p. 127-143.

Belmiro, T., Gardiner, P., Simmons, J., & Rentes, A. (2000). Are BPR practitioners really addressing business processes?, *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (10), p. 1183-1202.

Bertrand (1988). *Logistieke beslissingen in de bedrijfsvoering*, Bedrijfskunde Jargon, 60, p. 4- 10, Kluwer bedrijfswetenschappen, Deventer.

Bevelhebber der Landstrijdkrachten, (1996). *Landmacht Doctrine Publicatie -1*, Den Haag, Koninklijke Landmacht.

Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1964). *The manager/leaderial grid*, Houston, TX: Gulf.

Biemans, R. (2009). *Vertrouwen als voorwaarde bij leiderschap in Crisissituaties, Van ego naar trustleiderschap*, Master Thesis, Nyenrode Business Universiteit, Nederlandse Defensie Academie.

Bilsky, D., & Jehn, K.A. (2002). 'Organisationskultur und individuelle Werte. Belege für eine gemeinsame Struktur [Organisational culture and individual values: evidence for a common structure]', in Myrtek M. (Ed.)

Die Person im biologischen und sozialen Kontext (Göttingen, Hogrefe).

Boonstra, J., & De Caluwé L.I.A. (2006). *Intervenieren en veranderen*, Kluwer, Amsterdam.

Borg, I., & Groenen, P.J.F. (2005). *Modern Multidimensional Scaling: Theory and Applications*, Springer, 2nd edition.

Boyce, C. J., Wood, A.M., Daly, M., Sedikides, C. *Personality Change Following Unemployment*. Journal of Applied Psychology, Feb 9 , 2015, No Pagination Specified.

Brittain, B., & Langill, G. (1997). Structuring the design and implementation of leadership and teamwork for programme management, *Healthcare Management Forum*, 10, p. 50-52.

Browne, M.W. (1992). *Circumplex models for correlation matrices*, Psychometrika, 57, p. 469-497.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*, Reading, MA, Addison-Wesley.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatieculturen*.

Carneiro, A. (2007). What is required for growth?, *Business Strategy Series*, 8 (1), p. 51-57.

Caluwé, L.I.A., & Vermaak, H. (2006). *'Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige'*, Deventer, Kluwer.

Chaiken, S. (1987), *The heuristic model of persuasion*. In M.P. Zanna, J.M. Olson & C.P. Herman (eds.), *Social Influence: the Ontario symposium* (vol. 5, pp. 3-39). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Christopher, M. (2005). *Logistics and supply chain management: Creating value-adding networks* (Third ed.), London: Financial Times Prentice Hall.

Cooly, C. (1902), *Human Nature and the Social Order: The Looking Glass*, New York: Charles Scribner's Sons.

Coyle, J.J., Bardi, E.J., & Langley, C.J. Jr. (1996). *The Management of Business Logistics*, 6th ed. St. Paul, MN: West Publishing.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *'Organization Development and change'*, Minneapolis, West publishing company.

Davison, M. L., & Skay, C. L. (1991). Multidimensional scaling and factor models of test and item responses, *Psychological Bulletin*, 110, p. 551-556.

Defee, C.C., Stank, T.P., & Esper, T. (2010). "Performance implications of transformational supply chain leadership and followership",

International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 40 (10), p.763-791.

Demchak, C.C. (1991). *Military Organizations, Complex Machines: Modernization in the U.S. Armed Services*, Ithaca, NY: Cornell University Press.

Drucker, P. (1994). Theory Of The Business, *Harvard Business Review*, September-October, p. 95- 106, Boston, Mass, USA.

Dunphy, D. (1996). Organizational change in corporate setting, *'human relations'*. 49 (5), p. 541-552.

Dvir, T., Eden, D., Avilio, B.J., & Shamir, B. (2002). 'Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment', *Academy of Management Journal*, 45 (4), p. 735-744.

Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological Fit in Management Field Research, *Academy of Management Review*, 32 (4), p. 1155-1179.

Early & Davenport (2010). Desired Qualities of Leaders Within Today's Accounting Firm, *The CPA Journal*, 80 (3), p. 59- 62.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*, London: Sage Publications Ltd.

Firth-Cozens et al. (2001), *interventions to improve physicians*

Ford, J.D., & Ford, L.W. (1994). Logics of identity, contradiction, and attraction in change, *Academy of management review*, 19, p. 756-785.

Gevers, J. M. P., Van Eerde, W., & Rutte, C. G. (2001). Time pressure, potency, and progress in project groups, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (2), p. 205-221.

Gioia & Chittipeddi (1991): *The reciprocal activities of sensemaking and sensegiving*.

Grammelgaard, B., & Larson, P. D. (2001). Logistics skills and competencies for supply chain management, *Journal of Business Logistics*, 22 (2), p. 27-50.

Gray, P (1999), *Psychology*, New York, NY: Worth Publishers.

Grint, K. (2011). *A History of Leadership*. In: Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B., & Uhl-Bien, M. *The Sage Handbook of Leadership*. London: SAGE Publications Ltd.

Groot de, A.D.(1968), *Methodologie, grondslagen van onderzoek en denken in de gedragswetenschappen*, Den Haag: Mouton & Co.

Grotens, R. (2015), *Kwetsbaar in balans*, Proefschrift Universiteit van Tilburg.

Have ten, S., Have ten, W., & Janssen, B. (2009) *Het veranderboek. 70 vragen van manager/leiders over*

organisatieverandering, Amsterdam, Mediawerf.

Hazy, J. K., Goldstein, J. A., & Lichtenstein, B. B. (Eds.) (2007). *Complex systems leadership theory: New perspectives from complexity science on social and organizational effectiveness*. Mansfield, MA: ISCE Publishing Company.

Henderson, J. C., & Lee, S. (1992). *Managing I/S Design Teams: A Control Theories Perspective*, *Management Science*, 38 (6), p. 757-777.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hinkin, T. R., & Schiesheim, C. A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), *Leadership Quarterly*, 19 (5), p. 501-513.

Hitlin, S., & Piliavin, J. A. (2004). 'Values: Reviving a dormant concept', *Annual Review of Sociology*, 3, p. 359-393.

Hoekstra, H.A., Ormel, J. & de Fruyt, F. (1996). *Handleiding NEO persoonlijkheid vragenlijsten*, Lisse: Swets Test Services.

Heifetz, R. (1994), *Leadership Without Easy Answers*, Harvard College.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values*,

Behaviors, Institutions and Organizations across Nations, 2nd edn. (Thousand Oaks, CA, Sage).

Howard, G. (1998). 'Validating the competing values model as a representation of organizational cultures', *International Journal of Organizational Analysis*, 6 (3), p. 231–250.

Howard, P.J en Howard, J.M. (2001), *The Owners Manual for Personality at Work: How the Big Five Personality Traits Affect Performance, Communication, Teamwork, Leadership and Sales*, Canada, CentACS, 2001

Hox, J. (1997): *From theoretical concept to survey question*.

Huisman, F, de Haan, J & van den Broek, A (2004). *Achter de schermen, een kwart eeuw lezen, luisteren, kijken en internetten*. Den Haag: SCP.

Huizingh, E. (2007). *Applied statistics with SPSS*, London: Sage Publications Ltd.

Isaksson, K. (2012). *Logistics Service Providers going green insights from the Swedish market*, Linköping University, Linköping Studies in Science and Technology, Thesis No. 1518.

Jarvenpaa, S.L. & Leidner, D.D. (1999), *Communication and trust in global virtual teams*, Farmington Hills, Michigan: Gale Group.

Jaworska, N., & Chupetlovska-Anastasova, A. (2009). A Review of

Multidimensional Scaling (MDS) and its Utility in Various Psychological Domains, *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 5 (1), p. 1-10.

Logistiek.nl / Jorritsma, A. (2012, Jan 11). *Doorbraak voor ketenregie in Nederland*,. Retrieved apr 13, 2012, from Logistiek.nl: <http://www.logistiek.nl/nieuws/id12733-Doorbraak-voor-ketenregie-in-Nederland.html>.

Jong, de, B. A., & T. Elfring (2010), How trust affects performance of ongoing teams, *Academy of Management Journal*, 53 (3), p. 535-549.

Kalliath, Bluedorn, & Gillespie (1999). *A confirmatory factor analysis of the competing values analysis*, *Educational and Psychological Measurement*, 53 (1), p. 143-158.

Keeris, P. (2012, 2013, 2014). *College Vormen van Leiderschap*, LeiderschapsDNA.

Kerklaan, L.A.F.M., & Hoogendijk, M.H. (2006). *Maken modellen waar wat ze beloven*, *Sigma*, 52 (2), p. 8-12.

Khanjani, S., & Guldemon, C. (2011). *Gewenste Kwaliteiten van leiders en leiderschapseffectiviteit in de logistieke branche*, Amsterdam: VU University Amsterdam/ Vision-Share.

Kirby et al. (1992), *unknown title*

Kirby, Paradise, & King (2002). *Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational*

Leadership, Journal of Educational Research, 85 (5), p. 303-311.

Kleinman, C.S. (2004b). The relationship between manager/leaderial leadership behaviors and staff nurse retention, *Hospital Topics*, 82 (4), p. 2-9.

Knemeyer, A. M., & Murphy, P. R. (2004). Promoting the value of logistics to future business leaders, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 34 (10), p. 775-792.

Kolb, B. (2008). *Marketing Research: A Practical Approach*, First Edition, SAGE Publications.

Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Kotter (1977). Power dependence and effective management, *Harvard Business Review*, July- August, p. 125-136.

Kotler, P., Armstrong, G., Borchert, T., & Roozenboom, T. (2006). *Marketing, De essentie*, Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Kreuger, R.A., & Casey, M.A. (2008). *Focus Groups: A practical guide for applied research*, 4th edition, Sage Publications inc.

Lane C. & Bachmann R., *Trust within and between organizations*, Oxford, Oxford University Press, 1998

Lawson, E., & Price, C. (2003). The Psychology of Change Management, *McKinsey Quarterly*, 2, p. 30-41.

Lehmusvaara, A., & Huiskonen, J. (1998). What prevents companies from improving logistics operations: Some empirical findings, *International Journal of Production Economics*, 56, p.389-396.

Leithwood, K.A., & Poplin, M.S. (1992). 'The move towards transformational leadership, *Educational Leadership*, 49 (5), p. 8-13.

Lieb, R. C. (1992). The use of third-party logistics services by large American manufacturers. *Journal of Business Logistics*, 13 (2), p. 29-42.

Lieb, R. C., Millen, R. A., & van Wassenhove, L. N. (1993). Third-party logistics services: A comparison of experienced American and European manufacturers, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 23 (6), p. 35-44.

Lieb, R. C., & Randall, H. L. (1996). A comparison of the use of third-party logistics services by large American manufacturers, 1991, 1994, and 1995, *Journal of Business Logistics*, 17 (1), p. 305-320.

Luhmann, N. (1979), *Trust and Power*, Chichester: John Wiley & Sons.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on

evaluations of sales performance, *Journal of Marketing*, 57, p. 70–80.

Mangan, J., & Christopher, M. (2005). Management development and the supply chain manager/leader of the future, *The International Journal of Logistics Management*, 16 (2), p. 178-191.

Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future, *Journal of Management*, 34 (3), p. 410-476.

Maslow A.H. (1954). Motivation and personality. New York: Harper & Brothers.

McDaniel, R. R., & Driebe, D. J. (2001). Complexity science and health care management, *Advances in health care management*, 2, p. 11-36.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill.

Metsemakers, M., Amelsvoort, P. van, & Jaarsveld, J. van. (2002). *Het organiseren van kennisintensieve processen*, Vlijmen, ST-Groep.

Mesu, J., Van Riemsdijk, M., & Sanders, K. (2009). *OCB's in small businesses: A matter of leadership*, Retrieved from <http://saxion.nl/files/storage/fastforward/200911%20OCBs%20in%20Small%20Businesses%20-A%20Matter%20of%20Leadership.pdf>.

Muijen, J. & van, Schaveling, J. (2011). *Leiderschap: een theoretisch overzicht*. In: Boonstra, J., Muijen, J. van, & Tours, H. (Eds.) *Leiderschap in organisaties. Crisis in leiderschap– op zoek naar nieuwe wegen*. Deventer: Kluwer.

Muijs, D., & Harris, A. (2003). 'Teacher Leadership—Improvement through Empowerment?', *Educational Management Administration & Leadership*, 31 (4), p. 437–48.

McKnight, D.H., Cummings, L.L. & Chervany, N.L. (1998), *Initial trust formation in new organizational relationships: What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships*, Briarcliff Manor, NY: Academy of Management Review.

Muijs, D. and Harris, A. (2003), *'Teacher Leadership: Improvement Through Empowerment? An Overview of Research'*, Educational Management Administration.

Myers, M. B., Griffith, D. A., Daugherty, P. J., & Lusch, R. F. (2004). Maximizing the human capital equation in logistics: education, experience, and skills, *Journal of Business Logistics*, 25 (1), p. 211-232.

Olson, M.E. (1998). Discovering the leader within you, *AWHONN Lifelines*, 2 (5), p. 43-45.

Parayitam, S., & Dooley, R. S. (2007). The relationship between conflict and decision outcomes: Moderating effects of cognitive- and affect-based Trust in

strategic decision-making teams, *International Journal of Conflict Management*, 18 (1), p. 42-73.

Petty, R., & Cacioppo, J. (1986), *Communication and persuasion: The central and peripheral routes to attitude change*. Springer-Verlag: New York.

PiMedia (2002), *Coachen op gedrag en resultaat*, Utrecht, PiMedia B.V.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996).

Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviours, *Journal of Management*, 22, p. 259–298.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviours and their effects on follower's trust in the leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours, *Leadership Quarterly*, 1 (2), p. 177-192.

Podsakoff, P. M., Niehoff, B. P., MacKenzie, S. B., & Williams, M. L. (1993). Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An empirical examination of Kerr and Jermier's situational leadership model, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, p. 1–44.

Porras J.I & Robertson P.J. (1992). *Organizational development: theory, practice, research. Handbook of Organizational Psychology*, ed. MD Dunnette, LM Hough, Palo.

Probst, M.P. (2012). *Sensemaking during a complete process of revitalization in a complex context*.

Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management*, San Francisco: Jossey-Bass.

Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence, *Management Science*, 29, p. 33-51.

Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M.R. (1996). *Becoming a Master Manager/leider: A Competency Framework*, 2nd edn. (New York, Wiley).

Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P., & McGrath, M.R. (2003). *Becoming a Master Manager/leider. A Competency Framework*, John Wiley, New York, NY.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). 'A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis', *Management Science*, 29 (3), p. 363–77.

Rittel, W.J., & Webber, M. (1973). 'Dilemmas in a General Theory of Planning', *Elsevier Scientific Publishing Company, Amsterdam – Printed in Scotland*, p. 155-169.

Romme (2011).
www.sg.uu.nl/opnames/najaar-2011/lunch-hedendaags-

futurisme/hedendaags-futurisme-het-nieuwe-leiderschap

Rubenstein Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., & Rebeck, K. (2001). The knowledge management methodology team: A systems thinking framework for knowledge management, *Decision Support Systems*. 31 (1), p. 5-16.

Rubin, Munz and Bummer (2005), *normative appeals*

Rotter, J.B. (1967), *Clinical Psychology*, Utrecht: Spectrum.

Ruijter, de A. (2011), *Politieleiderschap. Gewoon bijzonder of bijzonder gewoon?:* (Apeldoorn: PolitieAcademie, 2011.)

Rijsman, J.B. (1970), *Sociale hierarchisatie en competitie*: Disseratie, Leuven.

Rijsman, J.B. & Wilke H.A.M. (1980), *Sociale vergelijkingsprocessen*: Theorie en onderzoek, Deventer: Van Loghum Slaterus.

Schrijver onbekend, *Cases in Leadership* (SAGE Publications, 2010)

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*, 5th Edition, Edinburgh: Pearson Education / Prentice Hall.

Schein, E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Wiley

Schruijer, S. (2013), *Het werken met de systeem- psychodynamiek*,

Tijdschrift voor Psychoanalyse, p.277-278

Senge, P.M. (1992, 2009), *De Vijfde Discipline*, Scriptum

Shambach, S.A. (2004). *Strategic Leadership Primer*, 2nd edition, Army War College, Carlisle Barracks PA: US Army.

Shamir, B., & Howell, J.M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership, *The Leadership Quarterly*, 10 (2), p. 257–283.

Simon, H.A. (1996). *The sciences of the artificial*, MIT Press Cambridge MA.

Slegers, R. (2009). *Interveniëren; Procesbegeleiding versus Inhoudsbeïnvloeding een paradox*, Master Thesis, Business Universiteit Nyenrode.

Stensaker, B. (2004). *The Transformation of Organisational Identities, Interpretations of policies concerning the Quality of Teaching and Learning in Norwegian Higher Education*, Enschede, CHEPS, UT.

Sweeney, K., & Griffiths, F. (2002). *Complexity and healthcare: an introduction*, London: Radcliffe Medical Press Ltd.

Talluri, S., & Paul Yoon, K. (2000). A cone-ratio DEA approach for AMT justification, *International Journal of Production Economics*, 66 (2), p. 119-129.

- Teddlie, & Tashakkori (2009). *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences* (p. 285-314), Thousand Oaks: Sage.
- Tien, J.M., & Goldschmidt-Clermont, P.J. (2009). Healthcare: a complex service system, *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 18 (3), p. 257–282.
- Tsui, A.S., Hui Wang, & Katherine R.X. (2006). Organizational Culture in China: An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types. *Management and Organization Review*, 2(3), p. 345-76.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). *Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era*. The Leadership Quarterly, 18 (4), pp. 298-318.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). *Complexity Leadership in bureaucratic forms of organizing: a meso model*. The Leadership Quarterly, 20, pp. 631-650.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2011). *Complexity Leadership Theory*. In: Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B., & Uhl-Bien, M. The Sage Handbook of Leadership. London: SAGE Publications Ltd.
- Van Baal, J. (1981). *Man's Quest for Partnership*. Van Gorcum.
- Van Deusen Lukas, C.V., Holmes, S.K., Cohen, A.B., Restuccia, J., Cramer, I.E., Shwartz, M., & Charns, M.P. (2007). Transformational change in health care systems: An organizational model, *Health Care Management Review*, 32, p. 309-320.
- Van de Ven, A.H., & Poole M.S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations, *Academy of Management Review*, 20 (3), p. 510-540.
- Veaux, de, R. D., Velleman, P. F., & Bock, D. E. (2008). *Stats: Data and models*, Boston: Pearson Education, Inc.
- Verhoeven, W. (1999), *De manager/leider als coach: Coaching als managementstijl*, Baarn: Uitgeverij Nelissen.
- Verleg, B. (2012), *Zingeving in Besluitvorming*.
- Van IJzendoorn, R. (2008), *Opvoeding over de grens*. Boom-Lemma.
- Voogt & Pareja Roblin (2010), *21st Century Skills*.
- Voorendonck, R.H. (2003), *Persoonlijkheid en Management*, Academic Service: PMO-special
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, London: Sage.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2011), *Management van het onverwachte*.
- Whetten, D.A. (1989). What constitutes a theoretical contribution?, *Academy of*

Management Review, 14 (4), p. 490-495.

Wierdsma, A. (2005). *Co-creatie van verandering*. Eburon Uitgeverij.

Williams, L.R., Esper, T.L., & Ozment, J. (2002). The electronic supply chain: Its impact on the current and future structure of strategic alliances, partnerships and logistics leadership, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32 (8), p. 703-719.

Wilson, R. (2007). *18th Annual state of logistics report*. Washington, D. C.: Council of Supply Chain Management Professional.

Witvliet, L. (2005). *Beeldenstorm*, Dissertatie. Dutch University Press

Witvliet, L. (2010). *Bewust Tussen Beide(n) ?!*, Oratie Nyenrode Business Universiteit.

Wright, P.M., Gardner, T.M., & Moynihan, L.M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units, *Human Resource Management Journal*, 13 (3), p. 21-36.

Yukl, G.A. (1989). *Leadership in organizations*, 2nd edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. (2008): *How Leaders Influence Organizational Effectiveness*. *Leadership Quarterly*, 19, 708-722.

BIJLAGE 1. FOCUSGROEP EN INTERVIEWVRAGEN

1. Leiderschapsstijl

- Welke leiderschapsstijl(len) past het beste bij u?
- Welke leiderschapsstijl(len) zou een logistiek leider moeten hebben?

2. Leiderschapsrollen

- Welke leiderschapsrollen passen het beste bij u? (top 3)
- Welke leiderschapsrollen zou een logistiek leider moeten hebben? (top 3)

3. Situaties / Sociale Contexten

Volgens de literatuur wordt de logistieke sector steeds complexer, de klant eist een steeds lagere prijs. Maar kan deze ontwikkeling echt gezien worden als de voornaamste situatie of context die een rol speelt binnen de logistieke industrie, of zijn er meer?

Welke hebben de meeste invloed? (top 3)

4. Het fitten van de leiderschapsstijlen en -rollen op de top 3 van situaties/sociale contexten.

Top 3 situaties / sociale contexten

4.
5.
6.

- Welke leiderschapsstijl/ rol worden momenteel toegepast in deze 3 situaties/sociale contexten? (individueel)
- Welke leiderschapsstijl / rol zou een logistiek leider moeten toepassen in deze drie situaties? (individueel)

5. Samenvattend

- Welke leiderschapsstijlen en rollen zou u nu toepassen? Zijn deze anders dan aan het begin (noteer)
- Welke leiderschapsstijlen en rollen zou een ideale logistiek leider moeten hebben? (top 3).

BIJLAGE 2. VRAGENLIJST KWANTITATIEF ONDERZOEK

Leiderschap in de Logistiek

Vanuit LeiderschapsDNA ben ik een onderzoek gestart naar de veranderingen in leiderschapsstijlen in de logistiek.

Met behulp van deze *survey* proberen ik inzichtelijk te krijgen welke verschillende leiderschapsstijlen en/ of -rollen manager/leiders en leiders in verschillende logistieke situaties gebruiken of zouden moeten gebruiken.

Deze *survey* zal ongeveer 15 minuten van uw tijd in beslag nemen en bevat 86 vragen.

Achtergrond vragen

1. Bent u man of vrouw?
 - Man
 - Vrouw
2. Wat is uw leeftijd?
 - Jonger dan 25 jaar
 - 25-35 jaar
 - 36-45 jaar
 - 46-55 jaar
 - 56-65 jaar
 - Ouder dan 66 jaar
3. In welke branche bent u momenteel werkzaam?
 - Logistieke dienstverleners
 - Verladers
 - Consultants
 - Overige logistieke professionals
4. Wat is de grootte van het bedrijf waar u op dit moment werkzaam bent?
 - 1-10 medewerkers
 - 11-50 medewerkers
 - 51-100 medewerkers
 - 101-300 medewerkers
 - 301-1000 medewerkers
 - 1001-2000 medewerkers

- Meer dan 2000 medewerkers
5. Wat is uw functie binnen het bedrijf waar u op dit moment werkzaam bent?
 - Directeur/ DGA
 - Project Manager/leider
 - Manager/leider logistiek
 - Manager/leider Supply Chain
 - Manager/leider DC
 - Manager/leider overig
 - Geen management functie
 6. Aan hoeveel mensen geeft u leiding?
 - 1-10 medewerkers
 - 11-20 medewerkers
 - 21-40 medewerkers
 - 41-70 medewerkers
 - Meer dan 70 medewerkers
 - Ik geef geen leiding.

Situaties

Welke van de onderstaande situaties komt of kwam u als logistiek manager/leider of leider tegen in uw dagelijks werk, geef een antwoord tussen de antwoordcategorieën 1 tot 7, waar 1 staat voor bijna nooit uitvoeren van de verandering en de 7 voor bijna altijd.

7. Veranderingen die geïnitieerd worden van binnenuit de organisatie (intern)?
8. Veranderingen die geïnitieerd worden van buiten uit de organisatie (extern)?
9. Veranderingen waarbij de strategie van organisatie ingrijpend verandert?
10. Veranderingen waarbij de missie van de organisatie ingrijpend verandert?
11. Veranderingen waarbij de visie van de organisatie ingrijpend verandert?
12. Veranderingen waarbij de organisatie zelf ingrijpend verandert?

‘Verbeteren’ van de organisatie, verandering

13. Veranderingen waarbij de structuur van de waardeketen niet fundamenteel veranderd?
14. Veranderingen waarbij het businessmodel van de organisatie grotendeels ongemoeid blijft?
15. Veranderingen waardoor bestaande doelstellingen van de organisatie beter gerealiseerd moeten worden?
16. Veranderingen die relatief klein van aard zijn voor de organisatie?
17. Veranderingen waarbij medewerkers worden afgevoerd?

‘Herijking’ van de organisatie, verandering

- 18. Veranderingen waarbij de houding en/of instelling van de medewerkers niet of nauwelijks wordt aangepast?
- 19. Veranderingen waarvoor u bestaande acties inzet om de nieuwe doelstellingen te behalen?
- 20. Veranderingen waarvoor u nieuwe acties inzet om nieuwe doelstellingen te behalen?
- 21. Veranderingen die relatief groot van aard zijn voor de organisatie? (score 4-5)
- 22. Veranderingen die vragen om een strategische heroriëntatie van de organisatie?

‘Vernieuwing’ van de organisatie, verandering

- 23. Veranderingen waarbij de houding en/of instelling van de medewerkers helemaal of grotendeels wordt aangepast?
- 24. Veranderingen die vragen om een ‘vernieuwing’ van de organisatie?
- 25. Veranderingen die vragen om een herpositionering van de organisatie?
- 26. Veranderingen die vragen om een fundamentele heroriëntatie van de organisatie?
- 27. Veranderingen die relatief groot van aard zijn voor de organisatie? (score 6-7)
- 28. Veranderingen die vragen om een totale transformatie van de organisatie?

‘Stabiele’ situatie, geen verandering van de organisatie

- 29. Situaties die zeer stabiel van aard zijn?
- 30. Situaties waarbij er de rust is om te focussen op de doelmatigheid van processen?
- 31. Situaties waarin er niet of nauwelijks veranderingen plaats vinden?
- 32. Situaties waarbij alle processen goed geborgd zijn en mensen zich goed kunnen ontwikkelen?
- 33. Situaties waar vooral gefocust wordt op efficiency?

Performance

In onderstaand schema zijn enkele stellingen over performance weergegeven, geef aan in welke mate deze stellingen betrekking hebben op uw persoonlijke (werk)situatie. Geef een antwoord tussen de 1 en de 7, waar de 1 staat voor het "zeer oneens" zijn met de stelling en de 7 voor "zeer eens".

Effectiviteit

- 34. Voert u uw werkzaamheden op de juiste manier uit?
- 35. Boekt u goede vooruitgang op de taken die u moet uitvoeren?
- 36. Levert u altijd resultaten af die van hoge kwaliteit zijn?

- 37. Levert u geregeld de juiste beslissing op het juiste moment?
- 38. Levert u volgens uzelf voldoende input van hoge kwaliteit?
- 39. Voldoet u aan de eisen van uw functie?
- 40. Vervult u uw functieomschrijving naar behoren?
- 41. Voert u uw taken uit zoals van u verwacht wordt?
- 42. Ik vind dat ik effectief ben in het uitvoeren van mijn activiteiten?

Efficiency (middelen)

- 43. Ik heb al mijn werkzaamheden altijd op tijd af?
- 44. Ik voorkom dat budgetten overschreven worden?
- 45. Ik maak efficiënt gebruik van de middelen die mij ter beschikking zijn gesteld?
- 46. Ik slaag erin om mijn taken uit te voeren met de middelen die mij ter beschikking zijn gesteld?
- 47. Ik vind dat ik efficiënt ben in het uitvoeren van mijn activiteiten?

Organisatorische performance.

- 48. Zijn de resultaten die uw organisatie produceert van hoge kwaliteit?
- 49. Functioneert de organisatie waar u op dit moment werkzaam bent naar behoren?
- 50. Is de klant tevreden over het product of dienst die u of uw organisatie levert?
- 51. Heeft de organisatie waar u op dit moment werkzaam bent succes?
- 52. Is uw organisatie in tegenstelling tot uw concurrenten succesvol?
- 53. Zijn veranderingen binnen uw organisatie meestal succesvol doorgevoerd?
- 54. Is uw organisatie flexibel te noemen?
- 55. Is de strategie die uw organisatie volgt succesvol te noemen ten opzichte van de kosten?

Leiderschap

Geef in onderstaand schema het belang van de leiderschappedragingen weer hoe u ze op dit moment uitvoert. Geef een antwoord tussen de categorieën 1 tot 7, waar 1 staat voor bijna nooit en 7 voor bijna altijd.

- 56. Inventieve ideeën inbrengen.
- 57. Invloed uitoefenen op superieuren in de organisatie.
- 58. De doelstellingen van de eigen afdeling negeren.
- 59. Voortdurend het doel van de afdeling verduidelijken.
- 60. Zoeken naar innovatie en potentiële 'verbetering'en.
- 61. De rol van de afdeling heel duidelijk stellen.
- 62. Strak de hand houden aan de logistiek.
- 63. Bijhouden wat zich binnen de afdeling afspeelt.

64. Wederzijds geaccepteerde oplossingen zoeken voor openlijke meningsverschillen.
65. Luisteren naar de privéproblemen van ondergeschikten.
66. De afdeling sterk gecoördineerd en goed georganiseerd houden.
67. Open gesprekken houden over botsende meningen in een groep.
68. De afdeling stimuleren om doelen te bereiken.
69. De kernverschillen tussen groepsleden boven tafel halen en vervolgens actief meewerken aan de oplossing ervan.
70. Erop toezien dat men zich aan de regels houdt.
71. Elke werknemer met gevoel en zorg behandelen.
72. Experimenteren met nieuwe concepten en procedures.
73. Aandacht en betrokkenheid tonen in de omgang met ondergeschikten.
74. De technische capaciteit van de werkgroep trachten te verbeteren.
75. Doordringen tot mensen in hogere functies.
76. Inspraak bij de besluitvorming aanmoedigen in de groep.
77. Notulen, verslagen etc. vergelijken om tegenstrijdigheden op te sporen.
78. Roosterproblemen binnen de afdeling oplossen.
79. De afdeling de verwachte doelen laten bereiken.
80. Problemen op creatieve, heldere wijze oplossen.
81. Bedacht zijn op problemen bij de doorstroom van werk en een crisis vermijden.
82. Controleren op fouten en vergissingen.
83. Op een overtuigende manier nieuwe ideeën verkopen aan superieuren.
84. Erop toezien dat de afdeling op tijd de afgesproken doelen bereikt.
85. Afstemming binnen de afdeling stimuleren.
86. De prioriteiten en de werkrichting van de afdeling duidelijk stellen.
87. Bezorgdheid tonen voor het welzijn van ondergeschikten.
88. Consequent de afdeling georiënteerd houden op resultaten.
89. Beslissingen beïnvloeden die op hoger niveau genomen worden.
90. Regelmatig de doelstellingen van de afdeling verduidelijken.
91. Een sfeer van orde en afstemming scheppen binnen de afdeling.

BIJLAGE 3. REGRESSIEANALYSE

In deze bijlage zijn, indien meer diepgang gewenst is met betrekking tot de validatie van het kwantitatief onderzoek, de uitgevoerde regressieanalyses weergegeven.

B.3.1.1 Regressie analyse alle situaties totaal effectieve performance

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	producer		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	innovator		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,440 ^a	,194	,189	,52131
2	,476 ^a	,226	,217	,51217

a. Predictors: (Constant), producer

b. Predictors: (Constant), producer, innovator

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,023	1	11,023	40,561	,000 ^b
	Residual	45,929	169	,272		
	Total	56,952	170			
2	Regression	12,883	2	6,442	24,557	,000 ^c
	Residual	44,069	168	,262		
	Total	56,952	170			

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

b. Predictors: (Constant), producer

c. Predictors: (Constant), producer, innovator

Coefficients ^a						
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,703	,333		11,125	,000
	producer	,416	,065	,440	6,369	,000
2	(Constant)	3,211	,375		8,554	,000
	producer	,328	,072	,346	4,528	,000
	innovator	,168	,063	,204	2,663	,009

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	innovator	,204 ^b	2,663	,009	,201	,788
	broker	,141 ^b	1,738	,084	,133	,716
	director	,064 ^b	,675	,501	,052	,530
	coordinator	-,052 ^b	-,563	,574	-,043	,564
	monitor	-,175 ^b	-2,049	,042	-,156	,645
	facilitator	-,005 ^b	-,057	,955	-,004	,600
	mentor	-,044 ^b	-,552	,581	-,043	,756
2	broker	,084 ^c	1,000	,319	,077	,651
	director	,015 ^c	,152	,879	,012	,508
	coordinator	-,036 ^c	-,397	,692	-,031	,561
	monitor	-,149 ^c	-1,765	,079	-,135	,636
	facilitator	-,086 ^c	-,930	,354	-,072	,542
	mentor	-,074 ^c	-,933	,352	-,072	,742

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

b. Predictors in the Model: (Constant), producer

c. Predictors in the Model: (Constant), producer, innovator

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	mentor, innovator, monitor, broker, director, producer, coordinator, facilitator ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,498 ^a	,248	,211	,51402

a. Predictors: (Constant), mentor, innovator, monitor, broker, director, producer, coordinator, facilitator

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,148	8	1,769	6,693	,000 ^b
	Residual	42,804	162	,264		
	Total	56,952	170			

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

b. Predictors: (Constant), mentor, innovator, monitor, broker, director, producer, coordinator, facilitator

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,273	,400		8,193	,000
	innovator	,148	,071	,180	2,096	,038
	broker	,051	,052	,085	,980	,329
	producer	,380	,108	,401	3,523	,001
	director	,002	,086	,003	,028	,978
	coordinator	,047	,079	,069	,591	,555
	monitor	-,096	,062	-,159	-1,534	,127
	facilitator	-,028	,086	-,038	-,318	,751
	mentor	-,027	,071	-,037	-,382	,703

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

B.3.1.2 Regressie analyse alle situaties totaal efficiënte performance

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	producer	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	coordinator	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,400 ^a	,160	,155	,58345
2	,430 ^b	,184	,175	,57656

a. Predictors: (Constant), producer

b. Predictors: (Constant), producer, coordinator

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,951	1	10,951	32,170	,000 ^b
	Residual	57,529	169	,340		
	Total	68,480	170			
2	Regression	12,633	2	6,317	19,002	,000 ^c
	Residual	55,847	168	,332		
	Total	68,480	170			

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

b. Predictors: (Constant), producer

c. Predictors: (Constant), producer, coordinator

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,465	,372		9,302	,000
	producer	,415	,073	,400	5,672	,000
2	(Constant)	3,376	,370		9,121	,000
	producer	,272	,096	,262	2,824	,005
	coordinator	,157	,070	,209	2,250	,026

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	innovator	,115 ^b	1,452	,148	,111	,788
	broker	,064 ^b	,764	,446	,059	,716
	director	,152 ^b	1,574	,117	,121	,530
	coordinator	,209 ^b	2,250	,026	,171	,564
	monitor	-,009 ^b	-,100	,920	-,008	,645
	facilitator	,112 ^b	1,237	,218	,095	,600
	mentor	,001 ^b	,016	,987	,001	,756
2	innovator	,127 ^c	1,626	,106	,125	,784
	broker	,063 ^c	,769	,443	,059	,716
	director	,083 ^c	,805	,422	,062	,456
	monitor	-,152 ^c	-1,503	,135	-,115	,469
	facilitator	,067 ^c	,726	,469	,056	,565
	mentor	-,040 ^c	-,482	,630	-,037	,720

- a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau
 b. Predictors in the Model: (Constant), producer
 c. Predictors in the Model: (Constant), producer, coordinator

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	mentor, innovator, monitor, broker, director, producer, coordinator, facilitator ^b		Enter

- a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,459 ^a	,211	,172	,57749

- a. Predictors: (Constant), mentor, innovator, monitor, broker, director, producer, coordinator, facilitator

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,455	8	1,807	5,418	,000 ^b
	Residual	54,025	162	,333		
	Total	68,480	170			

- a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau
 b. Predictors: (Constant), mentor, innovator, monitor, broker, director, producer, coordinator, facilitator

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,127	,449		6,967	,000
	innovator	,085	,080	,094	1,074	,285
	broker	,012	,059	,018	,203	,839
	producer	,222	,121	,214	1,832	,069
	director	,008	,096	,009	,079	,937
	coordinator	,215	,089	,286	2,405	,017
	monitor	-,089	,070	-,136	-1,275	,204
	facilitator	,079	,097	,099	,815	,416
	mentor	-,071	,079	-,089	-,894	,372

- a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

B.3.1.3 Regressie analyse alle situaties totaal organisatie performance

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	director	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,218 ^a	,048	,042	,84075

a. Predictors: (Constant), director

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,981	1	5,981	8,461	,004 ^b
	Residual	119,460	169	,707		
	Total	125,441	170			

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

b. Predictors: (Constant), director

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,963	,478		8,288	,000
	director	,252	,087	,218	2,909	,004

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	innovator	,120 ^b	1,431	,154	,110	,801
	broker	,102 ^b	1,151	,251	,088	,719
	producer	,020 ^b	,198	,844	,015	,530
	coordinator	-,104 ^b	-1,041	,299	-,080	,569
	monitor	-,052 ^b	-,616	,539	-,047	,789
	facilitator	-,062 ^b	-,643	,521	-,050	,614
	mentor	-,032 ^b	-,377	,706	-,029	,800

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

b. Predictors in the Model: (Constant), director

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	mentor, innovator, monitor, broker, director, producer, coordinator, facilitator ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,273 ^a	,074	,029	,84657

a. Predictors: (Constant), mentor, innovator, monitor, broker, director, producer, coordinator, facilitator

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,339	8	1,167	1,629	,120 ^b
	Residual	116,102	162	,717		
	Total	125,441	170			

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

b. Predictors: (Constant), mentor, innovator, monitor, broker, director, producer, coordinator, facilitator

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,573	,658		5,430	,000
	innovator	,149	,117	,122	1,280	,202
	broker	,067	,086	,076	,781	,436
	producer	,046	,177	,033	,259	,796
	director	,263	,141	,228	1,860	,065
	coordinator	-,095	,131	-,094	-,726	,469
	monitor	,019	,103	,021	,182	,856
	facilitator	-,136	,142	-,126	-,959	,339
	mentor	,010	,116	,010	,088	,930

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

B.3.2.1 Regressie analyse stabiele situatie effectieve performance

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	producer		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	innovator		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.433 ^a	.187	.177	.61152
2	.483 ^b	.233	.213	.59795

a. Predictors: (Constant), producer

b. Predictors: (Constant), producer, innovator

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,472	1	6,472	17,306	.000 ^b
	Residual	28,046	75	.374		
	Total	34,518	76			
2	Regression	8,060	2	4,030	11,271	.000 ^c
	Residual	26,458	74	.358		
	Total	34,518	76			

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

b. Predictors: (Constant), producer

c. Predictors: (Constant), producer, innovator

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,538	.535		6,611	.000
	producer	.449	.108	.433	4,160	.000
2	(Constant)	2,883	.609		4,736	.000
	producer	.339	.118	.327	2,881	.005
	innovator	.224	.106	.239	2,108	.038

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	innovator	,239 ^b	2,108	,038	,238	,804
	broker	,042 ^b	,335	,739	,039	,701
	director	-,039 ^b	-,252	,802	-,029	,460
	coordinator	-,020 ^b	-,137	,891	-,016	,537
	monitor	-,265 ^b	-2,037	,045	-,230	,615
	facilitator	-,069 ^b	-,497	,621	-,058	,575
	mentor	-,085 ^b	-,753	,454	-,087	,855
2	broker	-,046 ^c	-,353	,725	-,041	,628
	director	-,098 ^c	-,643	,522	-,075	,445
	coordinator	-,002 ^c	-,017	,986	-,002	,535
	monitor	-,230 ^c	-1,775	,080	-,203	,602
	facilitator	-,178 ^c	-1,260	,212	-,146	,516
	mentor	-,117 ^c	-1,054	,296	-,122	,841

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

b. Predictors in the Model: (Constant), producer

c. Predictors in the Model: (Constant), producer, innovator

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	mentor, innovator, monitor, broker, director, coordinator, producer, facilitator ^b		Enter

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,545 ^a	,297	,214	,59733

a. Predictors: (Constant), mentor, innovator, monitor, broker, director, coordinator, producer, facilitator

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,256	8	1,282	3,593	,002 ^b
	Residual	24,263	68	,357		
	Total	34,518	76			

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

b. Predictors: (Constant), mentor, innovator, monitor, broker, director, coordinator, producer, facilitator

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,063	,663		4,619	,000
	innovator	,252	,119	,269	2,128	,037
	broker	-,003	,099	-,004	-,031	,975
	producer	,540	,185	,520	2,924	,005
	director	-,087	,164	-,094	-,529	,599
	coordinator	,199	,145	,241	1,374	,174
	monitor	-,234	,116	-,308	-2,026	,047
	facilitator	-,117	,148	-,141	-,785	,435
	mentor	-,033	,104	-,043	-,317	,752

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

B.3.2.2 Regressie analyse stabiele situatie efficiënte performance

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	coordinator	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	monitor	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,413 ^a	,171	,160	,65619
2	,467 ^b	,218	,197	,64128

a. Predictors: (Constant), coordinator

b. Predictors: (Constant), coordinator, monitor

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,644	1	6,644	15,430	,000 ^b
	Residual	32,294	75	,431		
	Total	38,938	76			
2	Regression	8,506	2	4,253	10,342	,000 ^c
	Residual	30,432	74	,411		
	Total	38,938	76			

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

b. Predictors: (Constant), coordinator

c. Predictors: (Constant), coordinator, monitor

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,759	,465		8,075	,000
	coordinator	,362	,092	,413	3,928	,000
2	(Constant)	3,901	,460		8,484	,000
	coordinator	,555	,128	,635	4,338	,000
	monitor	-,251	,118	-,311	-2,128	,037

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	innovator	,207 ^b	1,933	,057	,219	,931
	broker	,173 ^b	1,502	,137	,172	,823
	producer	,164 ^b	1,142	,257	,132	,537
	director	,152 ^b	1,047	,298	,121	,523
	monitor	-,311 ^b	-2,128	,037	-,240	,494
	facilitator	,016 ^b	,122	,904	,014	,675
	mentor	-,088 ^b	-,780	,438	-,090	,869
2	innovator	,202 ^c	1,928	,058	,220	,930
	broker	,179 ^c	1,597	,115	,184	,822
	producer	,261 ^c	1,820	,073	,208	,499
	director	,171 ^c	1,204	,233	,140	,522
	facilitator	,036 ^c	,289	,773	,034	,671
	mentor	-,073 ^c	-,659	,512	-,077	,865

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

b. Predictors in the Model: (Constant), coordinator

c. Predictors in the Model: (Constant), coordinator, monitor

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	mentor, innovator, monitor, broker, director, coordinator, producer, facilitator ^b		Enter

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,542 ^a	,294	,211	,63577

a. Predictors: (Constant), mentor, innovator, monitor, broker, director, coordinator, producer, facilitator

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,452	8	1,432	3,542	,002 ^b
	Residual	27,486	68	,404		
	Total	38,938	76			

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

b. Predictors: (Constant), mentor, innovator, monitor, broker, director, coordinator, producer, facilitator

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,065	,706		4,342	,000
	innovator	,162	,126	,162	1,280	,205
	broker	,076	,106	,100	,724	,472
	producer	,212	,197	,192	1,078	,285
	director	,014	,175	,015	,083	,934
	coordinator	,463	,154	,529	3,010	,004
	monitor	-,278	,123	-,345	-2,265	,027
	facilitator	-,091	,158	-,103	-,575	,567
	mentor	-,085	,111	-,105	-,773	,442

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

B.3.2.3 Regressie analyse stabiele situatie organisatie performance

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	innovator	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.242 ^a	.059	.046	.78283

a. Predictors: (Constant), innovator

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,858	1	2,858	4,663	.034 ^b
	Residual	45,962	75	.613		
	Total	48,820	76			

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

b. Predictors: (Constant), innovator

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,944	.672		5,871	.000
	innovator	.270	.125	.242	2,160	.034

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	broker	.131 ^b	1,024	.309	.118	.765
	producer	.013 ^b	.104	.917	.012	.804
	director	-.055 ^b	-.438	.663	-.051	.812
	coordinator	-.009 ^b	-.073	.942	-.009	.931
	monitor	-.138 ^b	-1,219	.227	-.140	.971
	facilitator	-.069 ^b	-.527	.600	-.061	.743
	mentor	-.012 ^b	-.103	.918	-.012	.924

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

b. Predictors in the Model: (Constant), innovator

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	mentor, innovator, monitor, broker, director, coordinator, producer, facilitator ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,371 ^a	,138	,036	,78673

a. Predictors: (Constant), mentor, innovator, monitor, broker, director, coordinator, producer, facilitator

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,732	8	,841	1,360	,230 ^b
	Residual	42,088	68	,619		
	Total	48,820	76			

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

b. Predictors: (Constant), mentor, innovator, monitor, broker, director, coordinator, producer, facilitator

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,982	,873		4,559	,000
	innovator	,230	,156	,207	1,476	,145
	broker	,188	,131	,220	1,439	,155
	producer	,229	,243	,186	,942	,350
	director	-,232	,217	-,211	-1,070	,289
	coordinator	,207	,190	,212	1,089	,280
	monitor	-,269	,152	-,297	-1,767	,082
	facilitator	-,162	,195	-,165	-,830	,410
	mentor	,056	,137	,062	,411	,683

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

B.3.3.1 Regressie analyse instabiele situaties totaal effectieve performance

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	producer	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	broker	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,433 ^a	,187	,179	,43992
2	,486 ^b	,236	,219	,42895

a. Predictors: (Constant), producer

b. Predictors: (Constant), producer, broker

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,105	1	4,105	21,212	,000 ^b
	Residual	17,805	92	,194		
	Total	21,910	93			
2	Regression	5,167	2	2,583	14,040	,000 ^c
	Residual	16,744	91	,184		
	Total	21,910	93			

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

b. Predictors: (Constant), producer

c. Predictors: (Constant), producer, broker

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,900	,427		9,129	,000
	producer	,378	,082	,433	4,606	,000
2	(Constant)	3,688	,426		8,662	,000
	producer	,277	,091	,317	3,055	,003
	broker	,130	,054	,249	2,402	,018

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	innovator	,167 ^b	1,648	,103	,170	,840
	broker	,249 ^b	2,402	,018	,244	,782
	director	,152 ^b	1,289	,201	,134	,634
	coordinator	-,082 ^b	-,685	,495	-,072	,620
	monitor	-,101 ^b	-,904	,368	-,094	,702
	facilitator	,060 ^b	,517	,607	,054	,668
	mentor	,044 ^b	,375	,708	,039	,645
2	innovator	,121 ^c	1,189	,238	,124	,801
	director	,113 ^c	,966	,337	,101	,619
	coordinator	-,059 ^c	-,502	,617	-,053	,615
	monitor	-,070 ^c	-,633	,528	-,067	,691
	facilitator	,039 ^c	,347	,730	,037	,665
	mentor	,017 ^c	,151	,881	,016	,638

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

b. Predictors in the Model: (Constant), producer

c. Predictors in the Model: (Constant), producer, broker

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	mentor, innovator, broker, director, monitor, producer, coordinator, facilitator ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,509 ^a	,259	,189	,43712

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,669	8	,709	3,709	,001 ^b
	Residual	16,241	85	,191		
	Total	21,910	93			

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

b. Predictors: (Constant), mentor, innovator, broker, director, monitor, producer, coordinator, facilitator

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,319	,528		6,285	,000
	innovator	,075	,089	,094	,837	,405
	broker	,104	,058	,198	1,791	,077
	producer	,244	,130	,279	1,878	,064
	director	,092	,094	,135	,975	,332
	coordinator	-,051	,089	-,089	-,578	,565
	monitor	-,013	,073	-,025	-,172	,864
	facilitator	-,012	,104	-,019	-,116	,908
	mentor	,024	,105	,036	,231	,818

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

B.3.3.2 Regressie analyse instabiele situaties totaal efficiënte performance

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	producer	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	facilitator	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: efficiency op indniveau

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,460 ^a	,211	,203	,50326
2	,500 ^b	,250	,233	,49354



a. Predictors: (Constant), producer

b. Predictors: (Constant), producer, facilitator

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,241	1	6,241	24,640	,000 ^b
	Residual	23,301	92	,253		
	Total	29,542	93			
2	Regression	7,376	2	3,688	15,141	,000 ^c
	Residual	22,166	91	,244		
	Total	29,542	93			

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

b. Predictors: (Constant), producer

c. Predictors: (Constant), producer, facilitator

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,149	,489		6,443	,000
	producer	,466	,094	,460	4,964	,000
2	(Constant)	2,847	,499		5,700	,000
	producer	,326	,113	,322	2,895	,005
	facilitator	,181	,084	,240	2,159	,033

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	innovator	,116 ^b	1,147	,254	,119	,840
	broker	,012 ^b	,109	,913	,011	,782
	director	,155 ^b	1,335	,185	,139	,634
	coordinator	,148 ^b	1,260	,211	,131	,620
	monitor	,124 ^b	1,120	,266	,117	,702
	facilitator	,240 ^b	2,159	,033	,221	,668
	mentor	,140 ^b	1,218	,226	,127	,645
2	innovator	,064 ^c	,619	,537	,065	,781
	broker	-,006 ^c	-,054	,957	-,006	,777
	director	,084 ^c	,695	,489	,073	,568
	coordinator	,093 ^c	,783	,436	,082	,584
	monitor	,045 ^c	,385	,701	,041	,610
	mentor	-,017 ^c	-,117	,907	-,012	,400

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

b. Predictors in the Model: (Constant), producer

c. Predictors in the Model: (Constant), producer, facilitator

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	mentor, innovator, broker, director, monitor, producer, coordinator, facilitator ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,512 ^a	,263	,193	,50623

a. Predictors: (Constant), mentor, innovator, broker, director, monitor, producer, coordinator, facilitator

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,759	8	,970	3,785	,001 ^b
	Residual	21,783	85	,256		
	Total	29,542	93			

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

b. Predictors: (Constant), mentor, innovator, broker, director, monitor, producer, coordinator, facilitator

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,602	,612		4,254	,000
	innovator	,081	,103	,088	,786	,434
	broker	-,009	,067	-,014	-,128	,898
	producer	,243	,150	,239	1,612	,111
	director	,045	,109	,057	,414	,680
	coordinator	,051	,103	,077	,499	,619
	monitor	,028	,085	,049	,331	,741
	facilitator	,139	,121	,184	1,153	,252
	mentor	-,030	,122	-,038	-,248	,805

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

B.3.3.3 Regressie analyse instabiele situaties totaal organisatie performance

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	director	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,372 ^a	,138	,129	,84578

a. Predictors: (Constant), director

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,576	1	10,576	14,784	,000 ^b
	Residual	65,812	92	,715		
	Total	76,388	93			

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

b. Predictors: (Constant), director

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,628	,703		3,740	,000
	director	,475	,124	,372	3,845	,000

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	innovator	,085 ^b	,815	,417	,085	,873
	broker	,069 ^b	,653	,516	,068	,849
	producer	-,001 ^b	-,009	,993	-,001	,634
	coordinator	-,151 ^b	-1,259	,211	-,131	,646
	monitor	,051 ^b	,494	,623	,052	,874
	facilitator	-,096 ^b	-,819	,415	-,086	,688
	mentor	-,084 ^b	-,772	,442	-,081	,794

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

b. Predictors in the Model: (Constant), director

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	mentor, innovator, broker, director, monitor, producer, coordinator, facilitator ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,464 ^a	,215	,141	,83989

a. Predictors: (Constant), mentor, innovator, broker, director, monitor, producer, coordinator, facilitator

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,428	8	2,054	2,911	,006 ^b
	Residual	59,960	85	,705		
	Total	76,388	93			

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

b. Predictors: (Constant), mentor, innovator, broker, director, monitor, producer, coordinator, facilitator

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,358	1,015		2,324	,023
	innovator	,199	,172	,135	1,162	,248
	broker	,066	,111	,067	,591	,556
	producer	-,011	,250	-,006	-,042	,966
	director	,641	,181	,502	3,538	,001
	coordinator	-,317	,171	-,294	-1,856	,067
	monitor	,316	,140	,343	2,250	,027
	facilitator	-,224	,200	-,184	-1,118	,267
	mentor	-,123	,202	-,097	-,609	,544

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

B.3.4.1 Regressie analyse verbeter situatie effectieve performance

Warnings

No variables were entered into the equation.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	mentor, innovator, broker, monitor, director, coordinator, producer, facilitator ^b		Enter

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,273 ^a	,074	-,126	,45344

a. Predictors: (Constant), mentor, innovator, broker, monitor, director, coordinator, producer, facilitator

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,612	8	,076	,372	,929 ^b
	Residual	7,608	37	,206		
	Total	8,219	45			

□

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

b. Predictors: (Constant), mentor, innovator, broker, monitor, director, coordinator, producer, facilitator

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,583	,947		4,842	,000
	innovator	,065	,145	,081	,446	,658
	broker	,027	,118	,050	,232	,818
	producer	,149	,222	,179	,669	,508
	director	-,045	,175	-,073	-,257	,799
	coordinator	-,075	,132	-,157	-,566	,575
	monitor	,008	,125	,015	,061	,952
	facilitator	,114	,213	,176	,536	,595
	mentor	-,006	,170	-,010	-,035	,972

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

B.3.4.2 Regressie analyse verbeter situatie efficiënte performance

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	monitor	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,386 ^a	,149	,130	,49376

a. Predictors: (Constant), monitor

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,882	1	1,882	7,718	,008 ^b
	Residual	10,727	44	,244		
	Total	12,609	45			

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

b. Predictors: (Constant), monitor

Coefficients^a

Coefficients							
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	4,418	,422			10,460	,000
	monitor	,236	,085	,386		2,778	,008

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	innovator	,098 ^b	,695	,491	,105	,983
	broker	,058 ^b	,405	,687	,062	,953
	producer	,114 ^b	,614	,542	,093	,570
	director	,072 ^b	,451	,654	,069	,783
	coordinator	-,051 ^b	-,270	,789	-,041	,543
	facilitator	,187 ^b	1,109	,274	,167	,677
	mentor	,011 ^b	,061	,952	,009	,664

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

b. Predictors in the Model: (Constant), monitor

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	mentor, innovator, broker, monitor, director, coordinator, producer, facilitator ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,445 ^a	,198	,025	,52273

a. Predictors: (Constant), mentor, innovator, broker, monitor, director,

coordinator, producer, facilitator

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,498	8	,312	1,143	,359 ^b
	Residual	10,110	37	,273		
	Total	12,609	45			

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

b. Predictors: (Constant), mentor, innovator, broker, monitor, director, coordinator, producer, facilitator

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	3,673	1,091		,002
	innovator	,067	,167	,067	,692
	broker	-,042	,136	-,063	,757
	producer	,134	,256	,130	,604
	director	-,065	,202	-,085	,750
	coordinator	-,025	,152	-,043	,868
	monitor	,185	,144	,303	,208
	facilitator	,270	,246	,335	,280
	mentor	-,155	,196	-,205	,435

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

B.3.4.3 Regressie analyse verbeter situatie organisatie performance

Notes

Warnings

No variables were entered into the equation.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	mentor, innovator, broker, monitor, director, coordinator, producer, facilitator ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,483 ^a	,234	,068	,82565

a. Predictors: (Constant), mentor, innovator, broker, monitor, director, coordinator, producer, facilitator

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,693	8	,962	1,411	,225 ^b
	Residual	25,223	37	,682		
	Total	32,915	45			

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

b. Predictors: (Constant), mentor, innovator, broker, monitor, director, coordinator, producer, facilitator

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,218	1,724		3,027	,004
	innovator	-,070	,265	-,044	-,266	,792
	broker	,077	,214	,071	,359	,721
	producer	-,176	,405	-,106	-,435	,666
	director	,152	,319	,123	,476	,637
	coordinator	-,147	,240	-,154	-,612	,544
	monitor	,312	,228	,317	1,370	,179
	facilitator	,651	,388	,501	1,676	,102
	mentor	-,740	,309	-,608	-2,392	,022

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

B.3.5.1 Regressie analyse herijking situatie effectieve performance

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	broker	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,499 ^a	,249	,221	,36949

a. Predictors: (Constant), broker

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,179	1	1,179	8,639	,007 ^b
	Residual	3,550	26	,137		
	Total	4,729	27			

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

b. Predictors: (Constant), broker

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,820	,349		13,811	,000
	broker	,178	,061	,499	2,939	,007

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	innovator	,303 ^b	1,723	,097	,326	,869
	producer	,339 ^b	1,971	,060	,367	,881
	director	,180 ^b	1,055	,302	,206	,987
	coordinator	,250 ^b	1,506	,145	,288	,998
	monitor	,168 ^b	,979	,337	,192	,988
	facilitator	-,051 ^b	-,290	,774	-,058	,975
	mentor	,024 ^b	,127	,900	,025	,847

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

b. Predictors in the Model: (Constant), broker

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	broker	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,499 ^a	,249	,221	,36949

a. Predictors: (Constant), broker

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,179	1	1,179	8,639	,007 ^b
	Residual	3,550	26	,137		
	Total	4,729	27			

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

b. Predictors: (Constant), broker

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,820	,349		13,811	,000
	broker	,178	,061	,499	2,939	,007

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	innovator	,303 ^b	1,723	,097	,326	,869
	producer	,339 ^b	1,971	,060	,367	,881
	director	,180 ^b	1,055	,302	,206	,987
	coordinator	,250 ^b	1,506	,145	,288	,998
	monitor	,168 ^b	,979	,337	,192	,988
	facilitator	-,051 ^b	-,290	,774	-,058	,975
	mentor	,024 ^b	,127	,900	,025	,847

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

b. Predictors in the Model: (Constant), broker

B.3.5.2 Regressie analyse herijking situatie efficiënte performance

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	coordinator	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,480 ^a	,230	,201	,48833

a. Predictors: (Constant), coordinator

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,857	1	1,857	7,788	,010 ^b
	Residual	6,200	26	,238		
	Total	8,057	27			

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

b. Predictors: (Constant), coordinator

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,700	,697		5,307	,000
	coordinator	,357	,128	,480	2,791	,010

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	innovator	,114 ^b	,648	,523	,129	,971
	broker	,163 ^b	,947	,353	,186	,998
	producer	,283 ^b	1,424	,167	,274	,723
	director	,230 ^b	1,158	,258	,226	,742
	monitor	,059 ^b	,248	,806	,050	,536
	facilitator	,135 ^b	,647	,524	,128	,696
	mentor	,114 ^b	,590	,560	,117	,814

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

b. Predictors in the Model: (Constant), coordinator

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	mentor, broker, director, innovator, monitor, coordinator, facilitator, producer ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,557 ^a	,310	,020	,54074

a. Predictors: (Constant), mentor, broker, director, innovator, monitor, coordinator, facilitator, producer

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,502	8	,313	1,069	,424 ^b
	Residual	5,556	19	,292		
	Total	8,057	27			

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

b. Predictors: (Constant), mentor, broker, director, innovator, monitor, coordinator, facilitator, producer

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,983	1,201		2,483	,023
	innovator	-,069	,222	-,082	-,308	,761
	broker	,052	,106	,112	,491	,629
	producer	,225	,304	,249	,740	,469
	director	,101	,199	,134	,505	,620
	coordinator	,225	,225	,303	,998	,331
	monitor	,002	,163	,004	,014	,989
	facilitator	,044	,209	,069	,213	,834
	mentor	-,080	,249	-,101	-,323	,750

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

B.3.5.3 Regressie analyse herijking situatie organisatie performance

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	director	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,475 ^a	,226	,196	,80241



a. Predictors: (Constant), director

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,875	1	4,875	7,572	,011 ^a
	Residual	16,740	26	,644		
	Total	21,615	27			

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

b. Predictors: (Constant), director

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,017	1,200		1,680	,105
	director	,585	,213	,475	2,752	,011

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	innovator	,091 ^b	,489	,629	,097	,882
	broker	,101 ^b	,574	,571	,114	,987
	producer	,004 ^b	,018	,985	,004	,624
	coordinator	-,043 ^b	-,213	,833	-,042	,742
	monitor	-,013 ^b	-,073	,943	-,015	,902
	facilitator	-,276 ^b	-1,394	,175	-,269	,735
	mentor	-,082 ^b	-,412	,684	-,082	,783

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

b. Predictors in the Model: (Constant), director

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	mentor, broker, director, innovator, monitor, coordinator, facilitator, producer ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,589 ^a	,347	,072	,86195

a. Predictors: (Constant), mentor, broker, director, innovator, monitor, coordinator, facilitator, producer

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,499	8	,937	1,262	,319 ^b
	Residual	14,116	19	,743		
	Total	21,615	27			

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

b. Predictors: (Constant), mentor, broker, director, innovator, monitor, coordinator, facilitator, producer

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1,368	1,915		,715
	innovator	,301	,355	,220	,848
	broker	,066	,169	,087	,700
	producer	-,170	,484	-,115	,729
	director	,762	,318	,619	,027
	coordinator	,015	,359	,012	,968
	monitor	,219	,259	,255	,409
	facilitator	-,519	,333	-,494	,135
	mentor	,028	,396	,021	,945

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

B.3.6.1 Regressie analyse vernieuwing situatie effectieve performance

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	director	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	producer	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,827 ^a	,684	,667	,39390
2	,895 ^b	,801	,778	,32129

a. Predictors: (Constant), director

b. Predictors: (Constant), director, producer

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	6,047	1	6,047	38,977
	Residual	2,793	18	,155	
	Total	8,840	19		
2	Regression	7,085	2	3,543	34,319
	Residual	1,755	17	,103	
	Total	8,840	19		

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

b. Predictors: (Constant), director

c. Predictors: (Constant), director, producer

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,464	,703		2,083	,052
	director	,757	,121	,827	6,243	,000
2	(Constant)	,279	,684		,408	,688
	director	,519	,124	,567	4,175	,001
	producer	,507	,160	,430	3,171	,006

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	innovator	,152 ^b	1,090	,291	,256	,898
	broker	,237 ^b	1,489	,155	,340	,651
	producer	,430 ^b	3,171	,006	,610	,634
	coordinator	-,057 ^b	-,325	,749	-,078	,591
	monitor	-,064 ^b	-,450	,659	-,108	,916
	facilitator	,329 ^b	2,525	,022	,522	,796
	mentor	,180 ^b	1,198	,247	,279	,756
2	innovator	,065 ^c	,540	,597	,134	,841
	broker	,078 ^c	,522	,609	,129	,545
	coordinator	-,282 ^c	-1,991	,064	-,446	,495
	monitor	-,234 ^c	-2,098	,052	-,464	,784
	facilitator	,176 ^c	1,258	,226	,300	,577
	mentor	-,106 ^c	-,659	,519	-,163	,462

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

b. Predictors in the Model: (Constant), director

c. Predictors in the Model: (Constant), director, producer

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	mentor, innovator, director, broker, coordinator, producer, facilitator, monitor ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,965 ^a	,931	,881	,23553

a. Predictors: (Constant), mentor, innovator, director, broker, coordinator, producer, facilitator, monitor

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,230	8	1,029	18,545	,000 ^b
	Residual	,610	11	,055		
	Total	8,840	19			

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

b. Predictors: (Constant), mentor, innovator, director, broker, coordinator, producer, facilitator, monitor

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,374	,564		,663	,521
	innovator	-,207	,105	-,228	-1,975	,074
	broker	,051	,091	,067	,559	,587
	producer	,578	,158	,491	3,665	,004
	director	,632	,114	,690	5,531	,000
	coordinator	-,284	,135	-,365	-2,106	,059
	monitor	-,054	,100	-,090	-,538	,601
	facilitator	,499	,142	,579	3,512	,005
	mentor	-,224	,173	-,261	-1,292	,223

a. Dependent Variable: effectiviteit op ind niv

B.3.6.2 Regressie analyse vernieuwing situatie efficiënte performance

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	producer	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,672 ^a	,451	,421	,50741

a. Predictors: (Constant), producer

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,814	1	3,814	14,812	,001 ^b
	Residual	4,634	18	,257		
	Total	8,448	19			

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

b. Predictors: (Constant), producer

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,540	1,020		1,510	,148
	producer	,774	,201	,672	3,849	,001

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	innovator	,353 ^b	2,022	,059	,440	,853
	broker	,145 ^b	,643	,529	,154	,620
	director	,361 ^b	1,737	,100	,388	,634
	coordinator	,189 ^b	,832	,417	,198	,599
	monitor	-,131 ^b	-,651	,524	-,156	,784
	facilitator	,402 ^b	1,878	,078	,415	,583
	mentor	,286 ^b	1,127	,275	,264	,467

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

b. Predictors in the Model: (Constant), producer

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	mentor, innovator, director, broker, coordinator, producer, facilitator, monitor ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,847 ^a	,717	,511	,46633

a. Predictors: (Constant), mentor, innovator, director, broker, coordinator, producer, facilitator, monitor

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,056	8	,757	3,481	,030 ^b
	Residual	2,392	11	,217		
	Total	8,448	19			

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

b. Predictors: (Constant), mentor, innovator, director, broker, coordinator, producer, facilitator, monitor

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,355	1,116		,318	,756
	innovator	,167	,208	,188	,804	,438
	broker	-,127	,181	-,169	-,701	,498
	producer	,254	,312	,221	,814	,433
	director	,167	,226	,186	,736	,477
	coordinator	,321	,267	,421	1,202	,254
	monitor	-,326	,198	-,558	-1,651	,127
	facilitator	,073	,281	,086	,258	,801
	mentor	,353	,343	,421	1,029	,325

a. Dependent Variable: efficiency op ind niveau

B.3.6.3 Regressie analyse vernieuwing situatie organisatie performance

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	director		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,620 ^a	,384	,350	,85087

a. Predictors: (Constant), director

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,118	1	8,118	11,213	,004 ^b
	Residual	13,032	18	,724		
	Total	21,150	19			

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

b. Predictors: (Constant), director

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,115	1,518		,075	,941
	director	,877	,262	,620	3,349	,004

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	innovator	,172 ^b	,873	,395	,207	,898
	broker	-,044 ^b	-,188	,853	-,046	,651
	producer	-,028 ^b	-,116	,909	-,028	,634
	coordinator	-,176 ^b	-,721	,481	-,172	,591
	monitor	,066 ^b	,332	,744	,080	,916
	facilitator	-,114 ^b	-,537	,598	-,129	,796
	mentor	,114 ^b	,525	,607	,126	,756

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

b. Predictors in the Model: (Constant), director

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	mentor, innovator, director, broker, coordinator, producer, facilitator, monitor ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,766 ^a	,586	,285	,89199

a. Predictors: (Constant), mentor, innovator, director, broker, coordinator,

producer, facilitator, monitor

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,398	8	1,550	1,948	,151 ^b
	Residual	8,752	11	,796		
	Total	21,150	19			

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

b. Predictors: (Constant), mentor, innovator, director, broker, coordinator, producer, facilitator, monitor

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,900	2,134		-,422	,681
	innovator	,530	,397	,377	1,334	,209
	broker	-,066	,345	-,056	-,192	,852
	producer	-,148	,598	-,081	-,247	,809
	director	1,023	,433	,723	2,364	,038
	coordinator	-,301	,511	-,250	-,589	,568
	monitor	,220	,378	,238	,581	,573
	facilitator	-,865	,538	-,649	-1,608	,136
	mentor	,649	,655	,490	,990	,343

a. Dependent Variable: effect op organisatie niveau

BIJLAGE 4. CASUS LEIDERSCHAP

(Slegers 2009, p. 33)

Afgelopen jaren heb ik diverse opdrachten gedaan bij een Nederlands bedrijf. De eerste opdracht duurde vijf maanden. Ik was daarbij operationeel verantwoordelijk voor het proces, een logistieke operatie. Aan het einde van mijn opdracht vroeg de opdrachtgever me om als projectmanager een opdracht te doen voor dezelfde organisatie. De betreffende organisatie was in een aantal jaren ontzettend snel gegroeid en de professionaliteit, kwaliteit en efficiency hadden deze groeistuipe niet altijd even goed bij kunnen houden.

Het hele primaire proces met de mensen, systemen en middelen zou grondig worden bekeken, met als doel een dusdanige herinrichting dat de organisatie klaar was voor 'het heden', maar ook voor de verwachte groei in de komende jaren. Gedurende het project moesten diverse projectgroepen worden gevormd, die elk een deel van de visie met bijbehorende doelstellingen als scope kregen. In deze projectgroepen bevonden zich actoren vanuit de diverse disciplines en lagen van het bedrijf. Daarnaast zou er een stuurgroep komen waarin ik de procesbegeleider was en waarin zich vanuit diverse disciplines actoren op MT-niveau bevonden. Als laatste waren er nog krachten van actoren die niet direct in een van de projectgroepen zaten, maar wel veel invloed hadden. Noem het maar 'onzichtbare handen'. Al met al een uitdagende opdracht in een complexe omgeving, zowel op het procesgebied als wat de inhoud betreft.

Om de situatie bij de start van het project goed in beeld te brengen stel ik de belangrijkste actoren eerst voor. Om te beginnen was daar de oorspronkelijke opdrachtgever (hierna te noemen: Leo), verantwoordelijk voor de totale organisatie en operatie met zo'n 1.000 fte. Hij had het proces geïnitieerd en mij gevraagd procesmanager te zijn. Mijn relatie met Leo was erg goed te noemen. Hij was ook degene die uiteindelijk zijn zegen had gegeven voor het door mij uit laten voeren van de eerste opdracht. Leo was echter wel een 'vertrekkend' opdrachtgever, want hij zou op korte termijn een andere functie in gaan vullen bij het moederbedrijf.

Vervolgens was er de opvolger van Leo (hierna te noemen: Sandra). Zij zou, komende

vanuit het moederbedrijf, de verantwoordelijkheden van Leo overnemen en zat inmiddels in de overdrachtsfase. Het contact tussen mij en Sandra was nieuw en in het begin vooral een van aftasten en opnieuw de lijnen uitzetten. Sandra gaf aan dat het project zeer belangrijk was en dus goed moest worden uitgevoerd. Echter, de opzet van het project en de keuze voor mijn persoon als projectmanager waren door haar voorganger bepaald en ze wilde daar toch nog zo veel mogelijk haar stempel op drukken. Dat betekende voor mij continue schakelen om de verbinding te leggen en te behouden.

Er waren twee operationeel eindverantwoordelijken voor diverse locaties. Dit waren Pieter en Harry. Harry was daarnaast voorzitter van de stuurgroep. Met hem had ik tijdens de eerste opdracht al nauw samengewerkt en Harry had mij voorgedragen bij Leo voor de rol van projectmanager.

Dan waren er nog twee leden van het managementteam (hierna te noemen: Peter en Edgar). Ook met hen had ik reeds nauw samengewerkt tijdens de eerste opdracht en we kenden elkaar goed. Zowel Peter als Edgar zou plaatsnemen in de stuurgroep en tevens in meerdere projectgroepen in de rol van projectgroeplid.

Een volgend lid van de stuurgroep (hierna te noemen: Noud) was verantwoordelijk voor alle logistieke projecten binnen de organisatie en als zodanig nauw betrokken bij de opstart van het project. Noud was een ervaren senior manager met een goede combinatie tussen abstract denken en de zaken praktisch handen en voeten geven. De samenwerking met Noud verliep prima.

Gezien het feit dat ook zijn rol binnen de organisatie aan het veranderen was, maakte hij na een aantal weken in de stuurgroep plaats voor een managementlid vanuit de centrale organisatie (hierna te noemen: Sander). Sander kende ik ook inmiddels vanuit mijn eerste opdracht en deze relatie was zeker ook goed te noemen. Sander rapporteerde in de periode dat Leo eindverantwoordelijk was, aan Noud. Vanaf de periode dat Sandra eindverantwoordelijk was, zou hij rechtstreeks aan Sandra gaan rapporteren. Ook Sander zou tevens zitting nemen in een van de projecten in de rol van projectgroeplid.

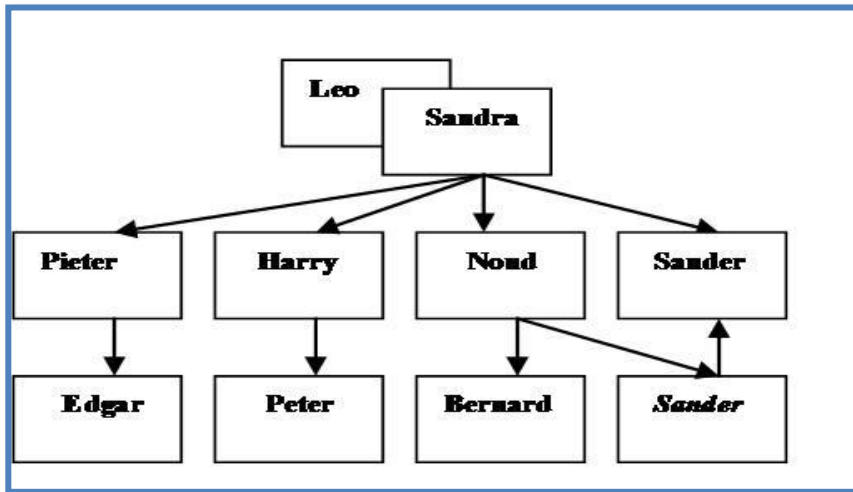
Verder wil ik nog een specialist (hierna te noemen: Bernard) toevoegen, die later in het proces een belangrijke rol ging spelen. Met Bernard had ik nog nauwelijks contact

gehad. Dat kwam in de loop van het proces.

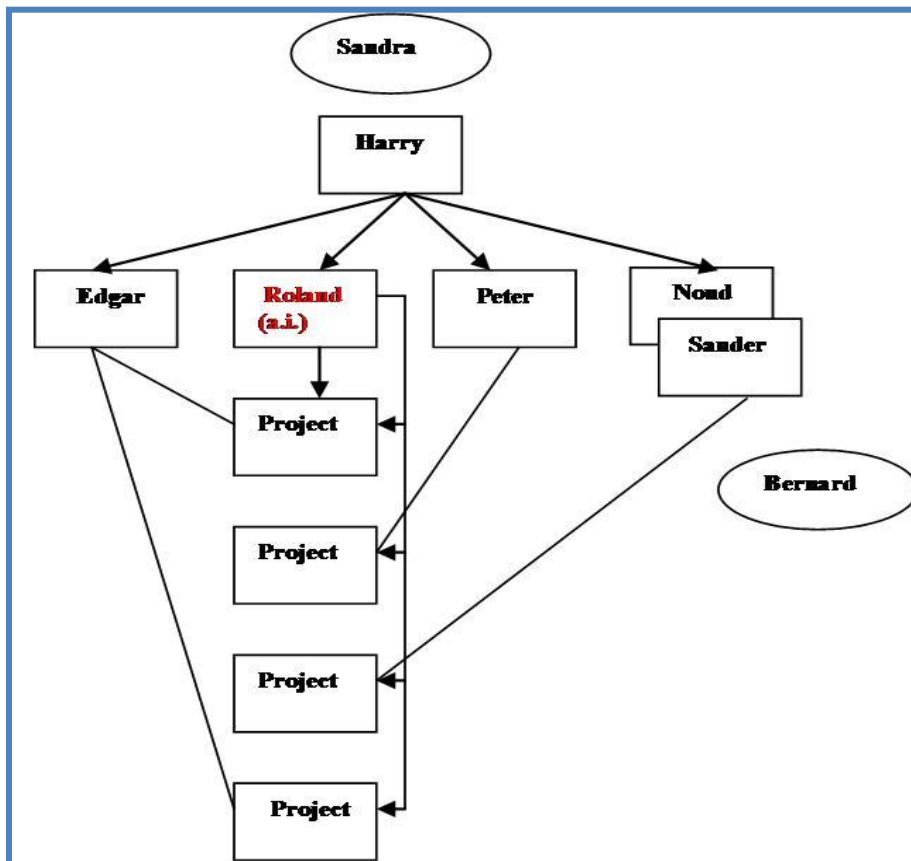
Als laatste noem ik nog alle overige leden van de vier projectgroepen, in totaal zo'n 25 collega's. Zonder hen tekort te willen doen, noem ik ze voor deze casus niet allemaal specifiek, omdat dit naar mijn mening geen toegevoegde waarde heeft. Niettemin wil ik vermelden dat zij vanuit de gehele organisatie kwamen. Vanuit diverse lagen van Operations, Finance, IT, Facility, Sales en Customer Service en toeleveranciers maakten zij deel uit van een of meerdere projectgroepen. De onderlinge verhoudingen die af en toe onder spanning kwamen te staan door de overlap in de scopes en de diverse inhoudelijke meningen, onder andere door de wisseling van actoren in het speelveld, geef ik hieronder weer in het sociogram. Vervolgens geef ik de formele verhoudingen van zowel de organisatie als het project weer, waarbij in het organogram van het project in de ovale cirkel de actoren zijn aangegeven die formeel geen deel uitmaakten van het proces, maar er zeker wel invloed op uitoefenden.

Sociogram casus 3		Leo	Sandra	Harry	Roland	Noud	Sander	Edgar	Peter	Bernard	Projectgroep 1	Projectgroep 2	Projectgroep 3	Projectgroep 4
Leo	naar		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
Sandra	naar	→		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
Harry	naar	→	→		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
Roland	naar	→	→	→		→	→	→	→	→	→	→	→	→
Noud	naar	→	→	→	→		→	→	→	→	→	→	→	→
Sander	naar	→	→	→	→	→		→	→	→	→	→	→	→
Edgar	naar	→	→	→	→	→	→		→	→	→	→	→	→
Peter	naar	→	→	→	→	→	→	→		→	→	→	→	→
Bernard	naar	→	→	→	→	→	→	→	→		→	→	→	→
Projectgroep 1	naar											→	→	→
Projectgroep 2	naar										→		→	→
Projectgroep 3	naar										→	→		→
Projectgroep 4	naar										→	→	→	
		Positief, Harmonieus												
		Neutraal												
		Conflict												
		Uitgesproken bewondering voor												
		Dominant, onder druk zettend												
		Afstandelijk, koel												
		Intensiteit/Frequentie contact hoog (dagelijks)												
		Intensiteit/Frequentie contact gemiddeld (wekelijks)												
		Intensiteit/Frequentie contact laag (maandelijks of minder)												

Figuur B4.1. Sociogram



Figuur B4.2. Organigram organisatie



Figuur B4.3. Organigram project

Het was belangrijk om bij het veranderen van mijn opdracht en het continue veranderen van het speelveld met belanghebbenden en actoren om mij continue bewust te zijn van mogelijke noodzaken voor mij om andere invalshoeken, benaderingwijzen en stijlen te kiezen die het best zouden kunnen uitpakken in deze continue veranderende contexten. Door het continue reflecteren op de situatie en op

mijzelf werd het mogelijk dit ‘schakelen’ op het juiste moment en in de juiste mate toe te passen. Hieronder beschrijf ik een voorbeeld binnen de hiervoor beschreven setting, waarin ik als projectmanager tijdens een projectmeeting over ben gegaan op een andere benadering van enkele actoren in het speelveld.

Bij het opstarten van het project werden sessies georganiseerd om tot duidelijke probleemstellingen en oplossingsmogelijkheden te komen. Tijdens een van deze sessies ontstond een discussie waar de deelnemers niet meer uit kwamen. Edgar en Peter speelden hier een belangrijke rol in. Alhoewel zij buiten het proces om prima samen konden werken, hadden zij op dit inhoudelijke onderwerp, dat een overlap had met de scopes van de projectgroepen 1 en 2, ieder een verschillend standpunt, evenals de leden van de projectgroepen waar zij deel van uitmaakten. Edgar was lid van projectgroep 1 en Peter van projectgroep 2. Vastlopend in hun eigen standpunten luisterden ze onvoldoende naar elkaar en was het op dat moment erg moeilijk voor de deelnemers hun horizon te verbreden. Zelf had ik natuurlijk ook een mening over de inhoud en ik zag dat mijn mening het goede van de diverse standpunten kon verenigen. Op dat moment ben ik gaan schakelen in mijn benaderingswijze. Daar waar ik in eerste instantie mijzelf enkel als begeleider opstelde en probeerde door de juiste vragen te stellen het proces van beeldvorming en besluitvorming te faciliteren, schakelde ik naar een meer inhoudelijk sturende rol. Dit eerst door inhoudelijke vragen te stellen waarvan ik de antwoorden voor mezelf al had geformuleerd. Dit bracht al wat beweging in de standpunten. Even later heb ik op verzoek mijn inhoudelijke visie verteld. Uiteindelijk is ook voor de door mij voorgestelde oplossing die ‘het beste uit beide werelden’ haalde gekozen, en konden we een behoorlijke stap vooruit maken in zowel de inhoud als het proces.